McKinsey&Company

Consumer Industries & Retail Group

Akzente 3'16



Wachstumsmotor Vertrieb

Wie führende Konsumgüterunternehmen Win-Win-Situationen mit dem Handel schaffen und trotzdem die neuen Vertriebskanäle nicht vernachlässigen.

Inhalt



Foto: Getty Images

Titelthema: Die sechs Erfolgsfaktoren für eine optimale Vertriebsleistung. **Seite 8**

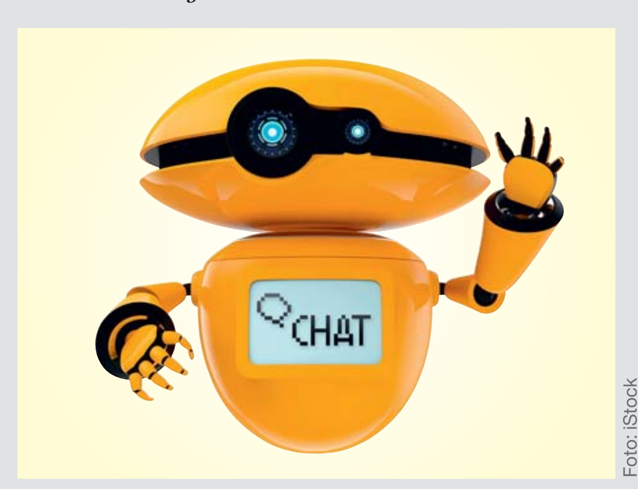


Foto: iStock

Conversational Commerce: Sprachroboter helfen, Kunden zu binden. **Seite 22**



Foto: Bram Belloni

Omnipräsent im Omnichannel: Daniel Grieder erklärt Digitalisierung à la Tommy Hilfiger. **Seite 28**

Editorial

Handel ist Wandel

Der Handel ist immer für Überraschungen gut: *Aldi Nord* und *Aldi Süd* sorgten im Herbst mit der Kampagne „Einfach ist mehr“ in der Branche für Aufsehen – dem ersten TV-Spot ihrer Firmengeschichte und dem ersten gemeinsamen Werbeauftritt überhaupt. Eine Imagekampagne dieser lupenreinen Discounter, die über Jahrzehnte nur auf strikt abverkaufsorientierte Printanzeigen und Prospekte setzten, ist ein absolutes Novum. Ins neue Bild passt auch, dass Designerin Jette Joop mit einer eigens für *Aldi Süd* entworfenen Modekollektion 2016 gleich zweimal durchs Land tourte.

Wettbewerber *Lidl* schlüpft ebenfalls aus seiner gewohnten Rolle: Der Discounter eröffnete im September für zehn Tage einen Pop-up-Store am feinen Neuen Wall in Hamburg, inmitten der Luxusboutiquen von *Gucci, Prada* & Co. *Lidl* präsentierte dort die Modekollektion der Eigenmarke Esmara, „um die Kunden zu überraschen und unseren Qualitätsanspruch zu verdeutlichen“, wie ein *Lidl*-Manager erklärte.

Wenn die Discounter ins gehobene Segment vordringen, müssen die Supermärkte reagieren. So wie *REWE* es jetzt tut: Die Kölner Gruppe eröffnet derzeit mehrere *REWE Center* im neuen, hochwertigen Format: Im Eingangsbereich stoßen die Kunden auf eine Kaffeerösterei, große Deckenhänger weisen auf lokale Produzenten hin, deren Erzeugnisse das Label „Aus unserer Region“ tragen, dazu gibt es ein umfängliches Frischeangebot und Spezialitäten bis hin zum Dry-Aged Beef – Vielfalt ist Trumpf.

Wettbewerber *Edeka* wiederum setzt auf Service und kooperiert dabei mit der Deutschen Bahn. Die baut, beginnend in Berlin, an den belebtesten Bahnhöfen je eine „DB Bahnhofsbox“. Dorthin liefert *Edeka* ab Februar vorab bestellte Lebensmittel. Bahnpendler können dann auf dem Heimweg ihre Ware aus den gekühlten Boxen abholen.

Allein diese Meldungen aus den vergangenen Wochen zeigen: Es bewegt sich viel im stationären Handel. Das einzig Beständige ist eben der Wandel.

Anregende Lektüre wünscht Ihnen

Klaus Behrenbeck



Foto: McKinsey

Klaus Behrenbeck, Senior Partner bei McKinsey und Herausgeber von *Akzente*
klaus_behrenbeck@mckinsey.com

Liefergeschäft im Umbruch

Branchenprognose: Jeder dritte Lastwagen fährt bis 2025 vollautonom – zumindest im Fernverkehr.

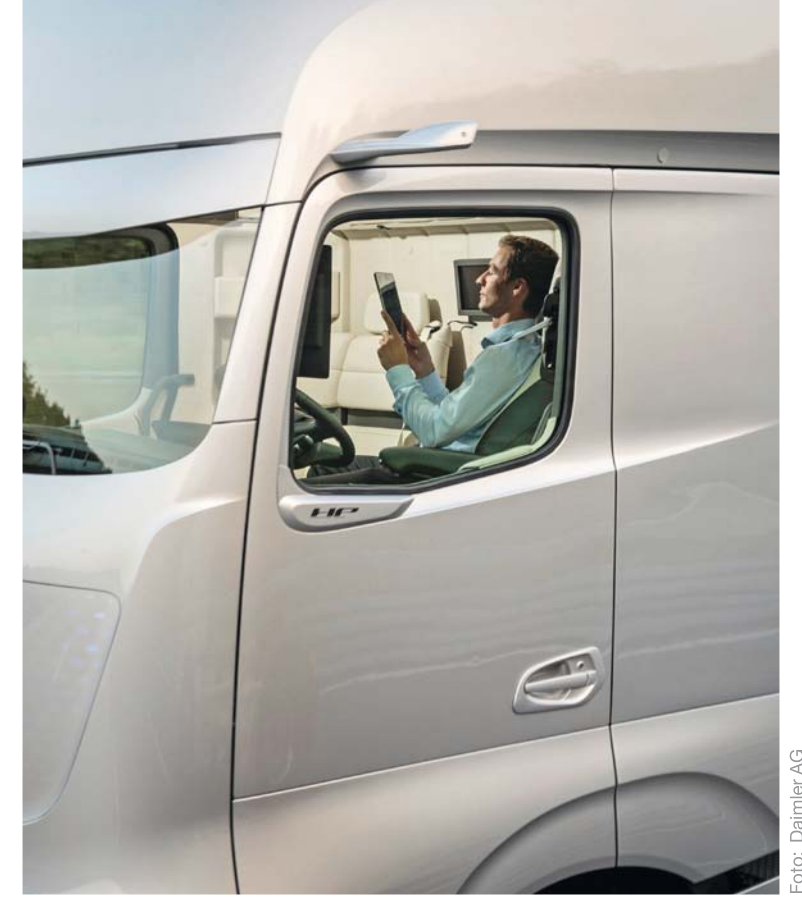


Foto: Daimler AG

Hier steuert der Automat: 2025 soll jedes dritte Nutzfahrzeug in Europa selbstständig fahren können.

Die wachsende Nachfrage nach Gütertransporten stimuliert die globale Nutzfahrzeugindustrie: Bis 2025 wird der Weltmarkt für Lkws über 6 Tonnen Gesamtgewicht um knapp die Hälfte auf bis zu 240 Milliarden Euro Umsatz wachsen. Der Großteil des Mehrumsatzes stammt jedoch nicht aus den höheren Verkaufszahlen, sondern aus neuen Technologien wie dem autonomen Fahren.

So lautet ein Kernergebnis der aktuellen McKinsey-Studie „Delivering change". Für die Untersuchung wurden mehr als 3.000 Endkunden in Deutschland, den USA und China sowie 250 Entscheider aus der Lkw- und Logistikindustrie befragt.

Weniger Fahrer, geringere Kosten

Als wichtigsten Branchentrend identifiziert die Studie das autonome Fahren. Jedes dritte verkaufte Nutzfahrzeug in Europa wird 2025 in bestimmten Fahrsituationen wie etwa auf der Autobahn vollautonom fahren können. Das bringt vor allem Kosteneffekte: Heute macht der Fahrer bei schweren Lkws rund 30 bis 40 Prozent und bei Lieferwagen rund 60 Prozent der Gesamtbetriebskosten eines Fahrzeugs aus. Durch Selbstfahrfunktionen könnten diese Kosten um die Hälfte sinken – bei gleichzeitig geringeren Standzeiten und höherer Auslastung.

Weltweit würden dadurch jährlich bis zu 100 Milliarden Euro Mehrwert geschaffen. Offen ist allerdings noch, ob diese Einsparung Herstellern, Logistikdienstleistern oder den Endkunden in Form von Preissenkungen zugutekommt. 72 Prozent der Verbraucher begrüßen selbstfahrende Lieferfahrzeuge, wenn dadurch die Transportkosten gesenkt würden.

Neue Trends im Truck-Markt

Selbstfahrende Lkws sind nicht der einzige Trend, den die Studienautoren in der Lieferlogistik ausmachen. Zusätzlich zur Automatisierung werden folgende Entwicklungen die Branche in den kommenden Jahren prägen:

Vernetzung. Viele Nutzfahrzeuge sind heute bereits mit ihrer Umgebung so vernetzt, dass in Echtzeit ihre Position und Geschwindigkeit überwacht werden kann. In Zukunft wird die Konnektivität aber auch zum entscheidenden Ansatzpunkt, um neue Geschäftsmodelle zu etablieren, so die Autoren. Dies kann für Truckhersteller beispielsweise „capacity as a service" sein – also die flexible Bereitstellung von Transportkapazitäten und das direkte Management von Fahrzeugflotten. Schon heute sagen 49 Prozent der Entscheider, dass dieses Geschäft attraktiver werden könnte als der Verkauf von Fahrzeugen.

Alternative Liefertechnologien. Jeder fünfte befragte Experte sieht in alternativen Liefertechnologien wie Drohnen oder Lieferrobotern einen Investitionsschwerpunkt in den nächsten Jahren. Viele Unternehmen experimentieren schon heute mit neuen Angeboten, um das Potenzial auszutesten.

E-Mobilität. Knapp 70 Prozent der Entscheider erwarten, dass 2025 ein Drittel der leichten Nutzfahrzeuge einen elektrischen Antrieb haben wird. Vier von fünf Befragten gehen davon aus, dass Innenstädte nach 2030 für Lieferfahrzeuge mit konventionellem Verbrennungsmotor gesperrt sein werden.

Nächste Ausfahrt Kooperation

Durch den zunehmenden Wettbewerb im E-Commerce haben sich die Konsumenten an eine schnelle und kostenlose Belieferung gewöhnt. „Same-day delivery" oder gar die sofortige Lieferung der Ware nach Bestellung („instant delivery") setzen jedoch eine leistungsfähige und dynamische Logistikkette mit innerstädtischen Verteilzentren voraus. Neue Lieferkonzepte sind gefragt.

Der technologische Wandel eröffnet nicht zuletzt Chancen für neue, branchenfremde Angreifer, so die Autoren. Mehr als die Hälfte der Logistikdienstleister denkt bereits über Kooperationen oder Fusionen entlang ihrer Wertschöpfungskette nach.

Die Studie steht zum Download auf *www.mckinsey.de/deliveringchange*

Digitales Entwicklungsland Europa

Der Kontinent verschenkt 1 Prozent Wachstum pro Jahr.

Europa arbeitet an der digitalen Transformation. Smarte Verbraucher, innovative Start-ups und eine Handvoll Weltkonzerne treiben den Fortschritt. Doch insgesamt sieht der Alte Kontinent in Sachen Digitalisierung alt aus: Wie das McKinsey Global Institute (MGI) in einer Studie vorrechnet, schöpft Europa zurzeit erst 12 Prozent seines digitalen Potenzials aus. Die USA liegen dagegen schon bei 18 Prozent.

Deutschland abgeschlagen

Innerhalb Europas macht die MGI-Studie jedoch Unterschiede aus. Großbritannien ordnet sie mit 17 Prozent in der Nähe der USA ein, Frankreich liegt bei 12 Prozent und Deutschland schöpft gerade mal ein Zehntel seines Digitalpotenzials aus. Für die Studie hat das MGI einen „Industry Digitization Index" entwickelt, in den Dutzende Indikatoren einfließen, um ein Bild zu geben von den vorhandenen digitalen Fähigkeiten sowie der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal und dessen Einsatz.

Danach ist Europa hauptsächlich Importeur von digitalen Dienstleistungen aus den USA. Das digitale Handelsdefizit liegt bei knapp 5,6 Prozent der gesamten Dienstleistungs-Handelsbilanz zwischen der EU und den Vereinigten Staaten.

Segensreicher gemeinsamer Markt

Doch es gibt Hoffnung: Der gemeinsame Markt der EU schafft die kritische Größe, in der die Digitalunternehmen ihre Umsätze skalieren können. Das allein soll das EU-Sozialprodukt um 415 Milliarden Euro pro Jahr steigern.

Aber es ist mehr drin: Ein Billionen-Plus kann realisiert werden, wenn die Unternehmen und Wirtschaftssektoren, die heute noch im analogen Zeitalter verharren, endlich die digitale Transformation in Angriff nehmen. Um die Unternehmen auf diesen Pfad zu führen, appellieren die Autoren an die europäischen Regierungen, die Bedingungen für Investitionen in die Digitalisierung zu verbessern.

Den kompletten Report gibt es unter dem Titel „Digital Europe: Pushing the frontier, capturing the benefits" auf *www.mckinsey.com*

Foto: McKinsey

Nur die Briten kommen annähernd auf US-Niveau: Europa verschenkt bei der Digitalisierung viel Potenzial.

Energiewende: Teure Netze, hohe Preise



Foto: iStock

Die Kosten für Netzeingriffe haben sich verdoppelt.

Bei den Hauptzielen der deutschen Energiewende wird die Schere zwischen Nichterreichen und Übererfüllung immer größer. Zu diesem Ergebnis kommt der Energiewende-Index, mit dem McKinsey seit 2012 den Status der Zielerreichung 2020 halbjährlich abbildet. Die aktuelle Analyse zeigt: Während sich die Kosten für Netzeingriffe und die Strompreise immer weiter von den ursprünglich gesteckten Zielen entfernen, erreicht etwa der Ausbau von Offshore-Windanlagen Spitzenwerte weit über den geforderten Mindestmarken.

Für die Hälfte der Indikatoren, darunter Solar- und Windenergieausbau, Versorgungssicherheit und Arbeitsplätze, bleibt das Erreichen der Ziele stabil realistisch. Für die übrigen Indikatoren aber rücken sie in immer weitere Ferne. Besonders dramatisch entwickeln sich die Kosten durch Netzeingriffe. Vor allem durch das Zu- und Abschalten von Kraftwerkskapazitäten haben sich die Ausgaben auf 403 Millionen Euro mehr als verdoppelt.

Auch die Strompreisentwicklung verhagelt die Bilanz der Energiewende. Deutscher Haushaltsstrom liegt mehr als 42 Prozent, Industriestrom rund ein Fünftel über dem EU-Preisniveau. Gleichzeitig stiegen der Primärenergieverbrauch und die CO_2-Emissionen. Alle Details zum aktuellen Index auf *www.mckinsey.de/energiewende-index*

US-Verbraucher auf Rabattjagd

Gute Nachrichten für Konsumgüterhersteller und Einzelhandel: Die Amerikaner lieben weiter ihre Marken.

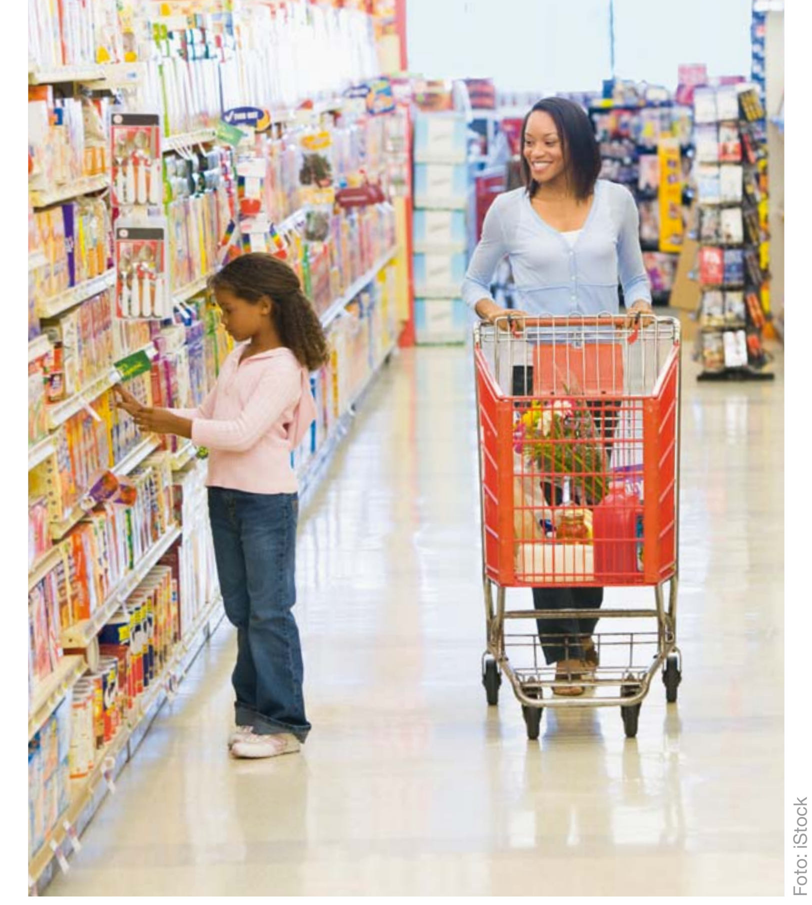


Foto: iStock

Markenware soll es schon sein – aber am liebsten als Schnäppchen: Die US-Verbraucher sind optimistisch gestimmt.

Weder die Wirren rund um die Präsidentschaftswahl noch die volatilen Finanzmärkte haben es geschafft, die US-Konsumenten zu verunsichern. Die Amerikaner sind vergleichsweise wenig besorgt über die eigene finanzielle Zukunft, kaufen im Handel unbeirrt ihre Lieblingsmarken statt auf billigere Angebote auszuweichen und nehmen sogar einige größere Anschaffungen vor.

US-Stimmung strahlt weltweit aus

Dies sind Ergebnisse des elften „US Consumer Sentiment Survey" von McKinsey. Für Markenartikler und Handelsunternehmen hat die Studie Signalwirkung, weil die Konsumlaune auf dem größten Markt der Welt unweigerlich auch auf andere Märkte abstrahlt.

Maßgeblich bestimmt wird das Kaufverhalten der US-Verbraucher von ihrer finanziellen Situation. Und damit sind mehr Amerikaner zufrieden als in allen Jahren seit der Finanzkrise 2008. Hatten in der Umfrage von 2014 noch rund 40 Prozent der Befragten angegeben, sie lebten finanziell von der Hand in den Mund, sehen sich jetzt nur noch 28 Prozent in dieser prekären Lage.

Fast zwei Drittel sagen, dass sie keine Angst davor hätten, ihren Job zu verlieren. Trotzdem zeigen sich gerade einmal 20 Prozent optimistisch, was die Entwicklung der US-Wirtschaft angeht.

Aus den detaillierten Antworten der US-Konsumenten haben die Initiatoren der Umfrage in ihrem Bericht fünf Trends abgeleitet, die über die USA hinaus Bedeutung für Unternehmen haben.

Lieblingsmarken zum Sparpreis

Millennials wollen sparen. Während von der Gesamtheit der Befragten 49 Prozent äußern, sie würden immer nach Möglichkeiten Ausschau halten, beim Einkauf zu sparen, bekennen sich von den jungen Müttern der Altersgruppe der „Millennials" (21 bis 34 Jahre) sogar 72 Prozent zu diesem Vorsatz. Diese Gruppe nutzt überdurchschnittlich häufig Rabattcoupons oder Promotionangebote und kauft auch in mehreren Läden ein, um überall die Schnäppchen zu erjagen.

Marken möglichst auf Rabatt. Gut die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie ihr Kaufverhalten bei ihren Lieblingsmarken geändert hat und mehr als früher versucht, diese nur dann einzukaufen, wenn es Rabattaktionen gäbe.

Billigmarken sind keine Alternative. Nur 9 Prozent der Konsumenten sagen, dass sie ihre Lieblingsmarken durch billigere Alternativen ersetzt hätten. Am ehesten tun die US-Verbraucher dies beim Einkauf von Mineralwasser, Putzutensilien für den Haushalt, Nudeln und Reis. Die meisten Verbraucher, die hier billigere Angebote suchen, greifen zu Handelsmarken. Doch weil insgesamt weniger Konsumenten als früher Ausschau nach günstigeren Alternativen für Markenartikel suchen, hat sich das Wachstum der Handelsmarken in den USA verlangsamt.

Alkoholika dürfen auch teurer sein. Immerhin 9 Prozent der Befragten sagen, sie würden jetzt auch zu teureren Marken greifen. Anbieter von alkoholischen Getränken und Pflegeprodukten profitieren besonders von diesem Trend.

Onlinehändler und Discounter gewinnen. In den beiden Handelskanälen geben die US-Verbraucher inzwischen je ein Fünftel ihres Geldes aus, mit dem stärksten Zuwachs seit 2009.

Empfehlungen an Unternehmen

Markenartikelunternehmen und Einzelhändler sollten aus diesen Trends ihre Schlüsse ziehen, empfehlen die Autoren der Studie. Sie brauchen überzeugende Angebote am oberen und am unteren Ende der Preisskala, sollten sich bemühen, die verschiedenen Bedürfnisse in den wichtigsten Käufersegmenten zu verstehen, und sie sollten konsequent die wachstumsstärksten Vertriebskanäle besetzen.

Der vollständige Studienbericht zur Umfrage ist abrufbar unter dem Titel „Meet today's American consumer" auf *www.mckinsey.com*

Ärmer als die Eltern

Im Jahrzehnt nach 2005 sind die Realeinkommen in 25 Industrieländern nicht gestiegen.

Du sollst es einmal besser haben: Mit diesem Versprechen sind Generationen aufgewachsen, und nach dem Zweiten Weltkrieg wurde es in den entwickelten Volkswirtschaften durchweg eingehalten. Die überwiegende Zahl der Haushalte konnte sich über Jahrzehnte an stetig wachsenden Einkommen erfreuen.

Der Trend ist gebrochen

Doch der positive Einkommenstrend, von dem so viele Menschen profitierten, ist gebrochen. In einem aktuellen Report berichtet das McKinsey Global Institute, dass im Jahrzehnt nach 2005 die Realeinkommen in 25 Industrieländern für 65 bis 70 Prozent der Haushalte gesunken oder bestenfalls gleich geblieben sind. Das betrifft 540 Millionen Menschen.

Zwar glichen höhere Transferleistungen der Staaten sowie niedrigere Steuerbelastungen einen Teil der Rückgänge aus, trotzdem verzeichnet rund ein Viertel aller Haushalte stagnierende oder gar rückläufige Einkommensentwicklungen. Am stärksten trifft es Italien, wo praktisch alle Haushalte den Trend spüren, und die Niederlande (70 Prozent). Erwartungsgemäß sind überall junge, schlecht ausgebildete Arbeiter am stärksten gefährdet.

Die Entwicklung spiegelt sich im gesunkenen Anteil der Löhne am Sozialprodukt – auch dies ein Phänomen in allen untersuchten Ländern. Zum Teil lassen sich Stagnation und fallende Haushaltseinkommen mit demografischen Faktoren erklären: mit dem Altern der Gesellschaften, gleichbedeutend mit einem geringeren Anteil aktiv im Arbeitsleben stehender Menschen, sowie mit sinkenden Haushaltsgrößen, gleichbedeutend mit weniger arbeitenden Personen pro Haushalt.

Die Erfahrung stagnierender Einkommen dämpft überdies massiv die Erwartungen, berichten die Autoren. Die Betroffenen glauben, dass auch ihre Kinder kaum eine Chance auf wachsende Einkommen haben werden.

Automatisierung kann Löhne bremsen

Wenn sich die niedrigen Wachstumsraten des vergangenen Jahrzehnts fortsetzen, so die Studie, kann der Anteil von Haushalten mit stagnierenden oder fallenden Einkommen auf 70 bis 80 Prozent steigen. Gefahr für die Einkommensentwicklung drohe im Übrigen auch von der mit der Digitalisierung verbundenen Automatisierung. Der vollständige Report mit dem Titel „Poorer than their parents?“ ist nachzulesen auf *www.mckinsey.de*



Foto: iStock

Ärmer als die Eltern? Arbeitnehmer in vielen Ländern haben seit Jahren stagnierende Einkommen.

E-Mobilität: China startet durch



Foto: iStock

Im Electric Vehicle Index 2016 hat China die Nase vorn.

China entwickelt sich immer mehr zum Vorreiter bei der Elektromobilität: Beim Ranking der wichtigsten Herstellerländer für Elektrofahrzeuge führt das Land erstmals vor Japan. Deutschland liegt weiterhin auf Platz 3 vor den Vereinigten Staaten. Das sind die Ergebnisse des aktuellen Electric Vehicle Index (EVI), den McKinsey seit 2010 jährlich in 14 Nationen erhebt.

Auch in seiner Wachstumsperspektive ist China ausgesprochen dynamisch und belegt nun hinter Norwegen, den Niederlanden und Frankreich Platz 4. Dennoch besetzen Elektrofahrzeuge mit Marktanteilen um 1 Prozent in allen Ländern einen Nischenmarkt. Einzige Ausnahme ist Norwegen, wo bereits jedes fünfte zugelassene Auto einen Elektroantrieb hat.

In der Marktbetrachtung des Index macht Deutschland durch die Einführung der Kaufprämie für E-Autos zwei Plätze gut und liegt jetzt auf Rang 8. Damit haben die Hersteller hierzulande eine starke Ausgangsposition. Schon in fünf Jahren, so die Prognose, kann die Bundesrepublik zum führenden Produktionsstandort für E-Fahrzeuge werden: 2021 dürfte gut ein Drittel aller neuen E-Fahrzeuge von deutschen Autobauern stammen. Mit mehr als 1,3 Millionen E-Autos läge Deutschland nach der EVI-Hochrechnung dann klar vor den USA und China mit jeweils rund 850.000 Fahrzeugen.



Wachstumsmotor Vertrieb – von den Besten lernen

Für Markenartikler liegt der Schlüssel zu mehr Wachstum und Gewinn im Vertrieb. Eine Benchmarking-Studie offenbart die Erfolgsrezepte im Kunden- und Kanalmanagement.


Fusce
vitae
ferm

Benchmarking

Von Simon Land, Stefan Rickert und René Schmutzler

Die Markenartikelindustrie in Europa hat es nicht leicht. Die Zahl der Handelsformate steigt, Vertriebsstrukturen gewinnen an Komplexität. Der Spagat zwischen Key-Account- und Vertriebskanalmanagement wird immer schwieriger: Einerseits gilt es, eng und vor allem profitabel mit den etablierten Handelspartnern zusammenzuarbeiten und zum Beispiel Konditionen erfolgreich zu managen. Andererseits erfordern zukunftsträchtige Absatzkanäle wie E-Commerce oder Convenience erhöhte Aufmerksamkeit. Wer hier nicht investiert, läuft Gefahr, sich Wachstumschancen in einem ansonsten stagnierenden Marktumfeld entgehen zu lassen.

Ein Hersteller von Süßwaren beispielsweise hat über Jahre eine vertrauensvolle strategische Zusammenarbeit mit etablierten Handelsketten aufgebaut. Und er fährt gut damit. Auf diese Weise konnte er vorteilhafte Platzierungen sowohl im Regal als auch in der Kassenzone erreichen und aufwendige Promotions umsetzen. Doch wie lassen sich zum Beispiel Produkte, die ihren Umsatz primär über Impulskäufe erzielen, über das Internet verkaufen? Wie schafft man es, den Effekt einer Kassenzone auf den E-Commerce zu übertragen? Oder wie kann man als Markenartikler bei Promotions weiter die Nase vorn behalten – lohnt sich beispielsweise die Investition in ein neues Optimierungstool?

Um Fragen wie diese zu beantworten und dabei den Erfolgsgeheimnissen im Vertrieb auf die Spur zu kommen, hat McKinsey gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut *Nielsen* Konsumgüterhersteller in Deutschland, Frankreich und Großbritannien zu ihrem Kunden- und Kanalmanagement befragt (*siehe Textbox*). Die Benchmarking-Studie offenbart erhebliche Leistungsunterschiede zwischen den Unternehmen: Die führenden Hersteller wachsen in ihrem Umsatz stärker als die Kategorien, in denen sie jeweils vertreten sind, und erzielen gleichzeitig überdurchschnittliche Profite. Ihr Umsatzwachstum liegt durchschnittlich 8 Prozentpunkte über dem der Kategorie und die EBITDA-Marge im Schnitt 9 Prozentpunkte über der in den Vergleichsunternehmen.

Was machen die „Gewinner" besser? Insgesamt kristallisieren sich aus den Studienergebnissen sechs Erfolgsparameter heraus, mit denen es den führenden Vertriebsorganisationen gelingt, mehr Umsatz und höhere Erträge zu generieren: eine auf Wachstum ausgerichtete Strategie, der Aufbau enger Beziehungen zu den Key Accounts, gezieltes Revenue Growth Management, ein proaktiver E-Commerce sowie exzellente Umsetzung vor Ort und systematischer Kompetenzaufbau. Grundsätzlich eignen sich diese – zum Teil eng miteinander verknüpften – Ansätze für alle Konsumgüterunternehmen. Je nach Ausgangslage und verfügbaren Ressourcen kann es aber sinnvoll sein, zunächst einzelne Schwerpunkte zu setzen.

Wachstumsorientierte Vertriebsstrategie

Managern fällt es häufig schwer, den jeweils optimalen strategischen Ansatz für die mittlerweile vielen verschiedenen Vertriebswege zu finden. Führende Unternehmen konzentrieren sich dabei vor allem auf die Wachstumskanäle Discount, Convenience und E-Commerce.

Discount. Markenhersteller haben in den vergangenen Jahren verstärkt auch die Discounter erobert. In Deutschland beispielsweise ist die Zahl der bei *Aldi* gelisteten Markenprodukte deutlich gestiegen. Die Benchmarking-Besten setzen auf eine strategische Zusammenarbeit mit den Discountern. Dazu gehört etwa, neben den üblichen Konditionenverhandlungen auch Gespräche über das Konsumverhalten zu führen. Mehrere Hersteller mit überdurchschnittlichen Ergebnissen geben an, dass sie gezielt Studien durchführen, um das Einkaufsverhalten im Discountkanal besser zu verstehen und dem Handel die Rolle ihrer Marken besser erklären zu können.

Convenience. Im Convenience-Kanal mit Formaten wie City-Märkten, Kiosken und Tankstellen versuchen die erfolgreichsten Unternehmen, ihre Distribution auszubauen und ein passgenaues Sortiment anzubieten. Dabei kommt es vor allem darauf an, zu verstehen, welche Waren der Kunde „jetzt und hier" braucht. Die vielfältigen Kaufanlässe – vom Impulskauf bis zum direkten Verzehr im Geschäft – bieten den Herstellern eine große Bandbreite an Möglichkeiten. Einige setzen auf Zusatzkäufe mit speziellen Verpackungsgrößen wie etwa Einzelportionen. Andere bringen zudem ihre sonst auf die Gastronomie ausgerichteten Food-Service-Teams ein und beliefern die Händler gezielt mit Produkten für den direkten Verzehr, etwa mit Kaffeespezialitäten, warmen Snacks oder Sandwiches.

E-Commerce. Auch in diesem Segment ist ein maßgeschneidertes Sortiment ein Erfolgsfaktor. *Procter &*

Gamble beispielsweise bietet exklusiv auf *Amazon* besonders große *Pampers*-Packungen gepaart mit einem Monatsabo an. Die Hälfte der Top Performer arbeitet mit speziell auf den Onlinekanal zugeschnittenen Sortimenten – von den übrigen Unternehmen tut dies nur jedes fünfte. Die führenden Hersteller haben zudem ihr Onlinemarketing ausgebaut. Mittlerweile sind zum Beispiel Internetvideos von Kosmetikherstellern häufig direkt mit einem „Kaufen"-Button versehen, der zu den Onlineshops ausgewählter Handelspartner verlinkt.

Enge Beziehung zu Key Accounts

Der Handel hat in den vergangenen Jahren massiv in Big Data investiert; das kommt den Einkäufern jetzt in Verhandlungen mit Markenartiklern zugute. Entsprechend schwer tun sich diese inzwischen, mit den Handelspartnern auf Augenhöhe über die Performance ihrer Marken zu diskutieren.

Die erfolgreichen Konsumgüterunternehmen erneuern deshalb ihr Key Account Management. Sie setzen stärker auf den Datenaustausch mit Händlern und bauen dafür intern die Fähigkeiten zur Nutzung moderner Analysewerkzeuge aus. Zwei Drittel der Gewinnerunternehmen geben an, dass es ihnen gelingt, das Beste aus den Daten herauszuholen (versus 20 Prozent bei den anderen Herstellern). Sie schaffen es dadurch häufiger, langfristige Themen mit den Händlern anzugehen (50 Prozent versus 19 Prozent der anderen Hersteller) und dafür auch gemeinsame Ziele zu definieren (*Grafik 1, Seite 12*). Zusammen mit dem Händler optimieren führende Hersteller doppelt so häufig das Sortiment wie der Durchschnitt und entwickeln drei Mal so oft gemeinsame Platzierungsstrategien. Die Vertriebsleiter sind bereit, mehr als ein Drittel ihrer Zeit für die wichtigsten Handelskunden zu verwenden.

Gezieltes Revenue Growth Management

Die Besten im Benchmarking haben das Revenue Growth Management, also die gesamthafte Überarbeitung von Promotions, Preisempfehlungen, Konditionen und Rabatten, zu einem elementaren Baustein ihres Vertriebsansatzes gemacht. Sie ziehen beispielsweise alle Register, um Preisempfehlungen und Promotions zu optimieren – von regelmäßigen Listenpreiserhöhungen bis zu flexiblen Vereinbarungen der Promotionintensität. Die meisten Top Performer geben an, dass ihnen moderne Analysetools mit hoch automatisierter Datenauswertung helfen, die richtigen Entscheidungen schneller als der Wettbewerb zu treffen. Das Ergebnis

Das Benchmarking

McKinsey führt den „Customer and Channel Management Survey" seit 1978 in den USA und seit 2012 auch in Europa durch. Die aktuelle Benchmarking-Studie 2016 konzentriert sich auf Deutschland, Frankreich und Großbritannien. An der Befragung nahmen mehr als 100 Vertriebsmanager in 43 Landesorganisationen von 18 Konsumgüterherstellern aus nahezu allen Kategorien teil.

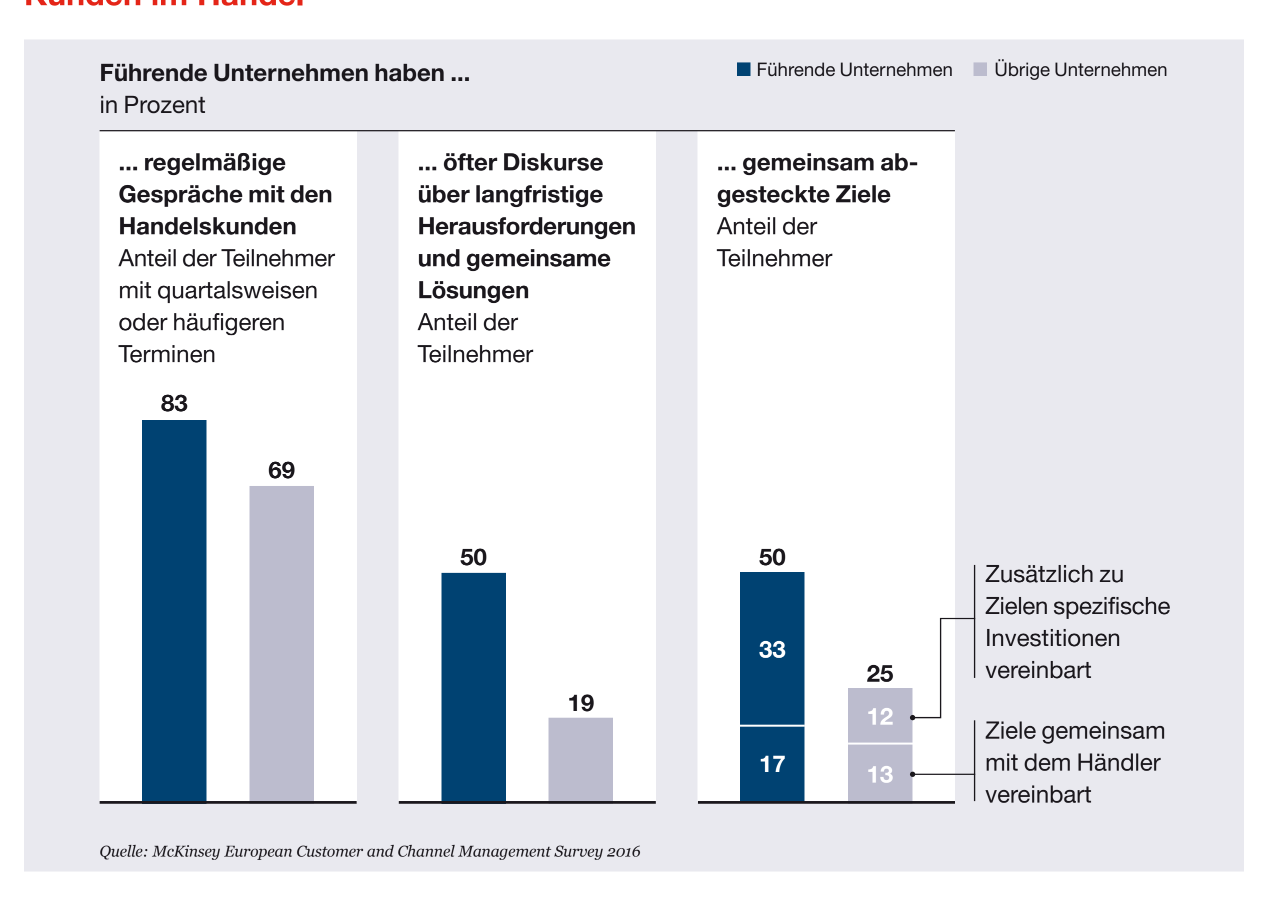
Die Auswertung erfolgt unter zwei Aspekten: Performance und Vertriebsschwerpunkte. Zunächst werden die Konsumgüterhersteller identifiziert, die überdurchschnittlich gut bei Profitabilität und Wachstum abschneiden. Als Grundlage dienen Marktdaten von *Nielsen* und die Finanzkennzahlen der Hersteller, wobei nach den jeweiligen Kategorien unterschieden wird.

Die Kennzahlen zur Leistungserhebung sind dabei auf die jeweiligen Umfragegegenstände zugeschnitten. Sie reichen vom Umsatzwachstum im Verhältnis zur Kategorie über die Kosten des Außendiensts bis zum Handels-ROI der gewährten Konditionen und Rabatte.

Dann vergleicht die Studie, welche Ansätze die teilnehmenden Unternehmen jeweils in den Bereichen Vertriebsstrategie, Key Account Management, Revenue Growth Management, E-Commerce, Organisation und Außendienst verfolgen. In der Analyse wird schließlich herausgearbeitet, wo die Benchmarking-Besten ihre Schwerpunkte setzen.

Der Customer and Channel Management Survey wird regelmäßig durchgeführt. Auch Unternehmen, die bislang nicht an der Studie mitgewirkt haben, können zukünftig teilnehmen.

1. Vertriebsstarke Unternehmen entwickeln strategische Beziehungen zu ihren Kunden im Handel



Quelle: McKinsey European Customer and Channel Management Survey 2016

überzeugt: Bei fast 90 Prozent der Gewinnerunternehmen führen Listenpreiserhöhungen tatsächlich zu einer langfristig höheren Marge.

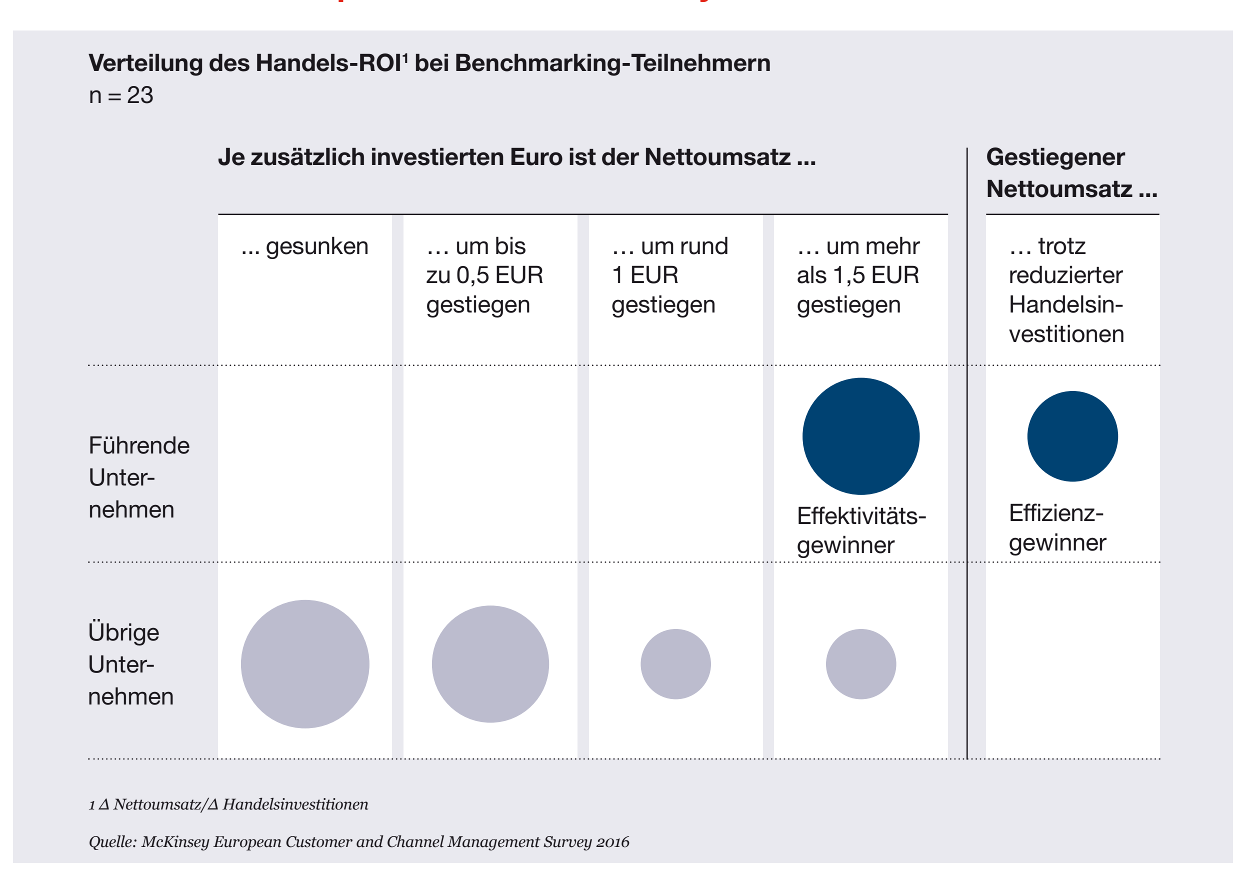
Auch Konditionen und Rabatte zahlen sich bei den Benchmarking-Besten aus: Für jeden investierten Euro steigt der Nettoumsatz um mehr als 1,5 Euro. Jeder zweite Top Performer konnte hier sogar nicht nur den Umsatz, sondern auch die Ergebnisse verbessern (*Grafik 2*). Basis des Erfolgs sind performancebasierte Systeme, bei denen die Konditionen und Rabatte an Gegenleistungen (etwa Regalmeter oder neue Listungen) und Ziele (etwa Umsatzwachstum) gebunden sind.

Die führenden Hersteller schreiben zudem nicht einfach die Konditionen aus der Vergangenheit fort, sondern unterziehen sie einer jährlichen Prüfung. 88 Prozent analysieren sie überdies auf Produktebene und verschaffen sich so ein genaueres Bild von ihren Ausgaben für Konditionen. Dabei nutzen sie doppelt so häufig Tools zum Konditionenmanagement wie die anderen Unternehmen. Darüber hinaus bauen sie intern eigene Revenue-Growth-Spezialisten auf, die das Vertriebsteam bei seinen Verhandlungen mit den Handelskunden unterstützen.

Proaktiver E-Commerce

E-Commerce-Aktivitäten sind – ähnlich wie in anderen Branchen – auch bei Markenartiklern unterschiedlich stark entwickelt. Den besten Unternehmen gelingt es, im Durchschnitt 19 Prozentpunkte schneller online zu wachsen als die Wettbewerber in ihrer Kategorie. Der Anteil der über das Internet verkauften Produkte liegt bei ihnen um 4 Prozentpunkte höher.

2. Die Benchmarking-Gewinner erzielen bessere Ergebnisse aus Konditionen und Rabatten – dank performancebasierter Systeme



1 Δ Nettoumsatz/Δ Handelsinvestitionen

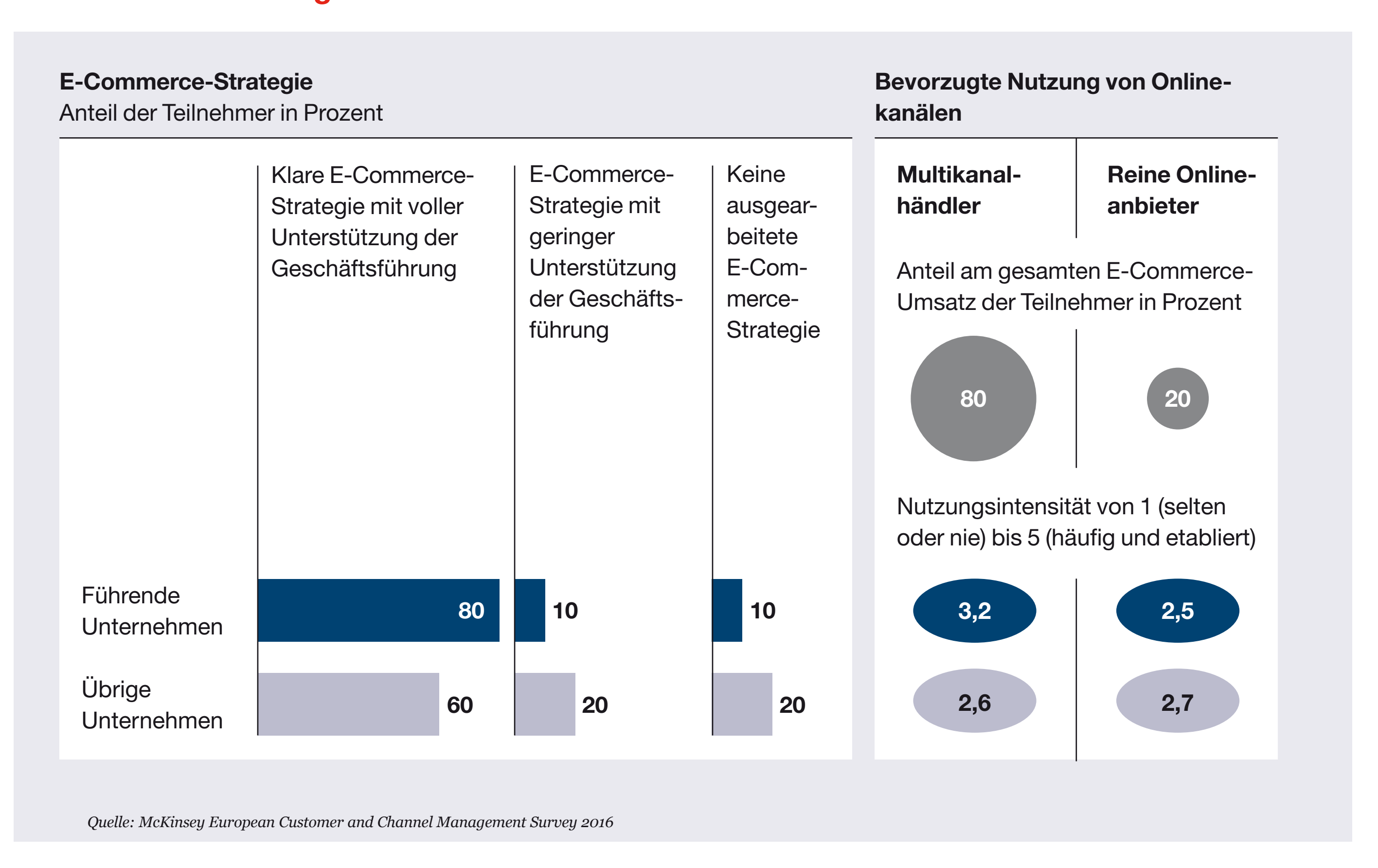
Quelle: McKinsey European Customer and Channel Management Survey 2016

Was machen die Benchmarking-Sieger besser? Sie verfolgen eine klare E-Commerce-Strategie mit langfristigen Zielen und Unterstützung der Geschäftsführung. Bisher konzentrieren sie sich dabei eher auf Multikanalhändler als auf reine Onlineanbieter (*Grafik 3, Seite 14*). Als „First Mover" aber sammeln sie auch hier wertvolle Erfahrungen im Umgang mit Preisdiskrepanzen, speziellen Sortimentsanforderungen und digitaler Shopper-Aktivierung. Konsumentenstudien haben den Benchmarking-Besten zudem gezeigt, dass E-Commerce-Seiten nicht nur ein Vertriebs-, sondern auch ein effektiver Werbekanal sind. So nutzen Konsumenten bei Produktrecherchen mittlerweile häufiger die Suchfunktion von *Amazon* als die von *Google*. Für Markenhersteller geht es daher zunehmend auch darum, mit ihren Produkten in den Trefferlisten der großen Onlinehändler möglichst weit oben zu erscheinen oder dort Anzeigen zu platzieren. Drei von vier Konsumgüterunternehmen haben ihre Marketingausgaben für E-Commerce deshalb inzwischen erhöht.

Exzellente Umsetzung vor Ort

Die intensive Marktbearbeitung durch den Außendienst bleibt ein entscheidender Faktor für den Vertriebserfolg. Führende Unternehmen analysieren die mit dem Außendienst verbundenen Kosten sehr genau. Bei der Ressourcenallokation setzen sie auf eine sorgfältige Segmentierung der Handelsfilialen – bei zunehmender Detailtiefe der Analysen. Im Schnitt fließen sieben bis neun unterschiedliche Dimensionen in die Segmentierung ein – vom Umsatzpotenzial über bestehende Freiheitsgrade bis hin zu geografischen Gegebenheiten. 75 Prozent haben das „perfekte" Ladengeschäft für jedes Segment klar definiert und arbeiten an der Umsetzung (versus

3. Führende Unternehmen verfolgen eine klare, von der Geschäftsführung getragene E-Commerce-Strategie und setzen auf Multikanalhändler



Quelle: McKinsey European Customer and Channel Management Survey 2016

17 Prozent der anderen Hersteller). Die Beschreibung des „perfekten" Geschäfts enthält typischerweise das Kernsortiment, zusätzliche Artikel, die für Umsatz und Marge sorgen, Platzierungsempfehlungen, maßgeschneiderte Zweitplatzierungen und Werbemittel sowie Argumentationshilfen für die Gespräche des Außendienstmitarbeiters mit den Handelspartnern.

Die Benchmarking-Sieger sind außerdem besser in der Kombination von eigenen und externen Außendiensten. So halten sie die Kosten unter Kontrolle und gewinnen Zeit für wertstiftende Aufgaben des eigenen Außendienstes wie beispielsweise Kundengespräche. Auch arbeiten die führenden Hersteller konstant an der Verbesserung der IT-Unterstützung. Damit können sie jedem Außendienstmitarbeiter nicht nur in Echtzeit Informationen zur Performance des jeweiligen Geschäfts zur Verfügung stellen, sondern diese für das Gespräch mit dem Filialleiter auch direkt visuell und interaktiv aufbereiten. Zusätzlich helfen dem Mitarbeiter maßgeschneiderte Gesprächsunterlagen zu Produkteinführungen, Platzierungsempfehlungen oder Kategorietrends.

Systematischer Kompetenzaufbau

Die erfolgreichen Hersteller wissen: Sie sind nur so gut wie ihre Mitarbeiter. Daher investieren die meisten von ihnen erheblich in die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Strukturen ihrer Organisation. Sie schulen den Vertrieb in Fortbildungsprogrammen und stellen sicher, dass die vermittelten Inhalte beim Kunden auch umgesetzt werden. Mehr als 80 Prozent der Benchmarking-Besten entwerfen dafür Aktionspläne mit klaren Meilensteinen und Lernzielen – gegenüber 50 Prozent bei den anderen Unternehmen.

Die Benchmarking-Studie gewährt nicht nur interessante Einblicke in das Vorgehen führender Vertriebsorganisationen der Konsumgüterindustrie. Sie gibt anderen Unternehmen zugleich wichtige Orientierungshilfen. Die beschriebenen Ansätze für erfolgreiches Kunden- und Kanalmanagement lassen sich am besten in einem umfassenden Programm angehen. Dabei lohnt es sich, Leistung und Schwerpunkte führender Hersteller mit dem eigenen Vertriebsansatz zu vergleichen: Wo liegen derzeit die eigenen Stärken, wo besteht Nachholbedarf? Manche Maßnahmen wie die Nutzung von Analysetools lassen sich meist kurzfristig in die Tat umsetzen. Andere, komplexere Schritte wie die Einführung eines performancebasierten Konditionensystems bei Key Accounts dürften hingegen einen größeren Veränderungsprozess erfordern.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: rene_schmutzler@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Hersteller mit einem überlegenen Kunden- und Kanalmanagement verzeichnen 8 Prozentpunkte mehr Wachstum und eine um 9 Prozentpunkte bessere Marge als ihre Wettbewerber.

2. Den vertriebsstärksten Unternehmen gelingt der Spagat zwischen strategischer, profitabler Zusammenarbeit mit etablierten Handelspartnern und nötigen Investitionen in neue Kanäle wie E-Commerce und Convenience.

3. Die in der Studie identifizierten sechs Erfolgsfaktoren sind für alle Hersteller relevant, erfordern jedoch unterschiedlichen Umsetzungsaufwand.

Autoren

1 Dr. Simon Land ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er berät vornehmlich Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Kunden-, Vertriebs- und Kanalmanagement.

2 Dr. Stefan Rickert ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Seine Klienten unterstützt er insbesondere in Wachstums- und Strategiefragen.

3 Dr. René Schmutzler ist Berater im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Er berät Konsumgüterhersteller zu Marketing, Vertrieb und Organisation.

Die letzte Meile entscheidet

Versand und Zustellung werden für Unternehmen als Wettbewerbs- und Kostenfaktor immer wichtiger. Eine Studie zur Zukunft des Versandgeschäfts zeigt Anbietern, wie sie die Weichen richtig stellen.

Von Florian Neuhaus, Frank Sänger und Jürgen Schröder

Die Zustellung von Waren an den Kunden beschäftigt derzeit Hersteller und Händler ebenso wie Investoren und Konsumenten. Denn auf der „letzten Meile" der Logistikkette gibt es gerade rasante Veränderungen. Auslöser sind vor allem zwei Trends: der boomende Onlinehandel und die fortschreitende technische Entwicklung in der Logistik.

Der Siegeszug des Einzelhandels via Internet sorgt dafür, dass auch das Paketaufkommen enorm wächst – und sich die Marktanteile immer weiter vom Business-to-Business- (B2B) hin zum Endkundengeschäft (B2C) verschieben. So ist der Anteil des B2C-Versands in Deutschland und einigen anderen Ländern von rund 40 Prozent bereits auf mehr als 50 Prozent gestiegen. Bei anhaltendem Wachstum werden sich die weltweiten Paketsendungen bis 2025 auf jährlich 5 Milliarden Pakete verdoppeln, davon 3 Milliarden im B2C-Segment. Gleichzeitig wird die letzte Meile der Paketauslieferung zunehmend zu einem Experimentierfeld für neue Geschäftsmodelle und Techniken, wie etwa autonome Fahrzeuge, die die Zustellung tiefgreifend verändern werden.

Aber wie werden sich der Markt und das Geschäft rund um die Paketzustellung in den kommenden Jahren im Einzelnen entwickeln? Um dies zu beantworten, hat McKinsey eine breit angelegte Studie durchgeführt. Im Rahmen der Untersuchung wurden unter anderem fast 5.000 B2C-Versandkunden in China, Deutschland und den USA befragt – allein auf diese drei Länder entfallen 40 Prozent der globalen Zustellkosten. Die Studie hat einige beachtenswerte und teils überraschende Erkenntnisse geliefert.

Gute Zustellung steigert Umsatz und Gewinn

Im B2C-Segment spielt die Warenauslieferung eine zentrale Rolle – ist doch die Paketübergabe für Onlinehändler einer der wenigen persönlichen Kontaktpunkte mit dem Kunden und die Art der Zustellung für diesen ein wichtiges Auswahlkriterium. Attraktive Zustelloptionen verbessern die Stellung der Anbieter auf gleich zweifache Weise: Einerseits wählen 70 Prozent der Konsumenten den Onlinehändler (auch) auf Grund der Liefermöglichkeiten aus, andererseits akzeptieren bis zu 50 Prozent der Kunden höhere Produktpreise, wenn dafür die Zustellung schneller oder der Lieferservice komfortabler ist.

Maßgeschneiderte Lieferangebote helfen also nicht nur, neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu halten. Sie steigern auch den Gewinn. Entsprechend lohnend ist es für Onlinehändler, die Bedürfnisse ihrer Kunden exakt zu ermitteln und ihre Warenauslieferung an diese Bedürfnisse anzupassen.

Preis schlägt schnelle Lieferung

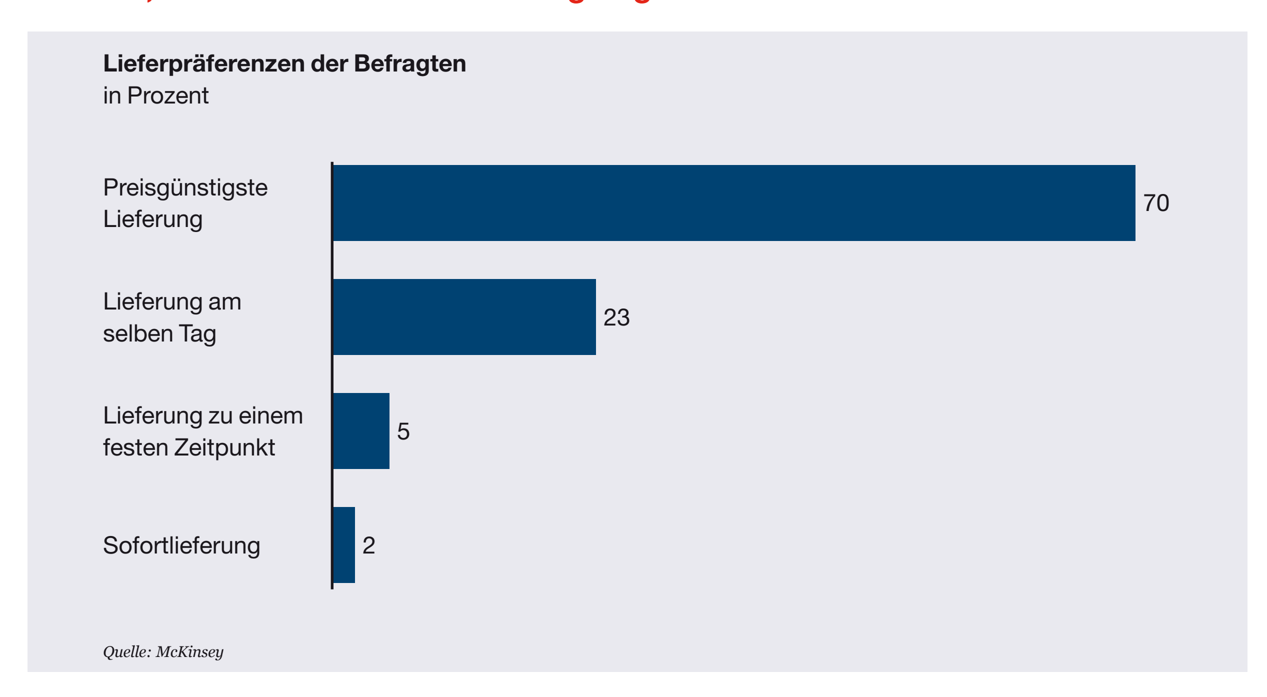
Gegenwärtig wäre nur knapp ein Viertel der Verbraucher bereit, für eine Lieferung am selben Tag oder gar sofort deutlich mehr zu bezahlen *(Grafik 1, Seite 18)*. Unter den jüngeren Konsumenten ist dazu aber schon fast ein Drittel bereit und ihr Anteil dürfte mit der Zeit noch steigen. Dennoch bleibt die Preissensibilität hoch: Selbst bei einem Aufschlag von nur 1 Euro würden derzeit kaum mehr als 30 Prozent der Konsumenten die taggleiche Zustellung wählen. Um hier eine spürbare Verhaltensänderung zu bewirken, müssten Händler die Zusatzkosten der taggleichen Zustellung wohl vollständig selbst übernehmen.

Diese Ergebnisse unterscheiden sich je nach Land und Produktgruppe zwar kaum, aber es gibt einige interes-

Foto: iStock

Experimente auf der letzten Meile: Bei der Paketauslieferung gehen – oder fliegen – Logistikunternehmen neue Wege.

1. Lieber billig als schnell – das wünschen sich derzeit noch die meisten Kunden, wenn es um Warenlieferungen geht



Quelle: McKinsey

sante Abweichungen. So sind chinesische Verbraucher deutlich aufgeschlossener gegenüber Innovationen als deutsche oder US-amerikanische. Und die Bereitschaft, für eine schnellere Lieferung mehr zu zahlen, ist bei Lebensmitteln deutlich höher als bei Bekleidung. Doch das überraschendste Ergebnis ist, dass sich nur eine Minderheit der Befragten für die Zustellung in Abwesenheit interessiert, also etwa für die Aufbewahrung in speziellen Paketfächern – selbst Preisnachlässe scheinen hier kein überzeugendes Argument zu sein.

Auch wenn zurzeit noch immer der Preis regiert: Der Trend zur taggleichen Lieferung ist kaum aufzuhalten. Konsumgüterhersteller und -händler werden daher ihre Ware so nah an den Städten lagern müssen, dass sie am selben Tag zugestellt werden kann. Für geringe Mengen bietet sich eine Lieferung direkt aus innerstädtischen Ladengeschäften an – allerdings sind diese Flächen zur Nutzung als Lagerhalle eigentlich zu teuer und für Logistikzwecke wenig geeignet. Deshalb ist zu erwarten, dass sich mittelfristig Lager am Rande der Innenstädte durchsetzen und kleinere Händler wie Hersteller insbesondere auf das Serviceangebot rund um Bestellung und Belieferung (Fulfillment) von Logistikdienstleistern zurückgreifen werden.

Sofortlieferung kaum gefragt – außer bei Pizza & Co.

Das Thema Sofortlieferung erregt zurzeit viel Aufmerksamkeit. Damit einher gehen vermehrte Start-up- und Venture-Capital-Aktivitäten. Zudem dringt *Amazon* mit seinem Sofortlieferdienst „PrimeNow“ in weitere Märkte vor und erweitert dabei fortlaufend das Sortiment. Die McKinsey-Studie zeigt, dass neue Geschäftsmodelle fast ausschließlich darauf setzen, den lokalen Handel mit der Lieferung zubereiteter Mahlzeiten zu verknüpfen. Entsprechend ausgerichtete Start-ups konnten allein in den vergangenen fünf Jahren fast 10 Milliarden US-Dollar einsammeln. Da diese Unternehmen zu den jüngsten in der Branche zählen, ist zu vermuten, dass sich die Aktivitäten in diesem Bereich akut beschleunigen und verstärken.

Der starke Fokus auf Mahlzeiten ist naheliegend, weil hier nur eine Sofortlieferung realistisch und die Nachfrage groß ist (sie wurde bislang von den Restaurants in Eigenregie bedient). Das Angebot auf andere Kate-

2. Anbieter werden für ihren B2C-Versand künftig drei Liefermodelle nutzen – abhängig von Kundendichte und -präferenzen

	Ländliche Gegenden	Kleine und mittelgroße Städte	Großstädte
Klassischer Paketdienst			
Lieferung am selben Tag		Autonome Fahrzeuge (außer Lebensmittel)	
Lieferung zu einem festen Zeitpunkt	Drohnen (taggleiche Lieferung bei realistischen Fulfillment-Zeiten)		
Sofortlieferung	Fulfillment (vermutlich) nicht wirtschaftlich		Fahrradkuriere oder Roboter

Quelle: McKinsey

gorien auszuweiten, will den Start-ups bis heute kaum gelingen. Grund dafür ist wiederum die mangelnde Bereitschaft der Kunden, einen Aufschlag für die sofortige Lieferung zu zahlen. Die Studienergebnisse deuten allerdings auf eine gewisse Öffnung speziell im US-amerikanischen Markt hin. Dort erweitern junge Unternehmen wie *Postmates* – wenn auch bisher mit nur mäßigem Erfolg – ihr Sofortlieferangebot um neue Produktsegmente wie Bekleidung und Bürobedarf.

Autonome Lieferung auf dem Vormarsch

Und wie kommen die Pakete künftig zum Kunden? Vor allem mit autonomen Fahrzeugen, die in Zukunft – mit Ausnahme der Sofortlieferungen – die meisten Pakete bringen werden. Lediglich für die taggleiche Zustellung in ländlichen Gebieten sind Drohnen eine wirtschaftliche und regulatorisch realistische Option, während Fahrradkuriere bei Sofortlieferungen in Großstädten weiterhin die attraktivste Kostenstruktur und größte Flexibilität bieten *(Grafik 2)*. Eine persönliche Zustellung direkt in die Wohnung wünschen sich Verbraucher künftig wohl nur noch bei Lebensmitteln, weil diese meist frisch und teils auch schwer sind und sich Retouren zudem sofort abwickeln lassen. Die Entwicklung dieses Segments wird insgesamt jedoch durch seine vergleichsweise hohen Lieferkosten gebremst (zum Beispiel Mehraufwand für das Fulfillment, Mehrweg- und Pfandprozesse, Kühlung).

Wesentlicher Kostenfaktor bei der Lieferung mit autonomen Fahrzeugen ist die Sendungsmenge. Folglich werden vor allem die etablierten Logistikdienstleister sowie große Onlinehändler vom Wachstum des Segments profitieren und hier Marktanteile erobern – während es für Konsumgüterhersteller und -händler wegen der Skalennachteile nur in Einzelfällen wirtschaftlich sinnvoll ist, eigene Liefernetze aufzubauen.

Crowdsourcing-Modelle, bei denen Zustellungen von lokalen Dienstleistern übernommen werden, bieten sich für Hersteller entgegen der verbreiteten Annahme allerdings nicht als Alternative an. Zwar haben solche Modelle den Vorteil weitgehend flexibilisierter Kostenstrukturen, doch die erhofften Skaleneffekte werden auf Grund der dezentralen Struktur meist nicht erzielt. Hinzu kommen Qualitätsprobleme, die inzwischen

Boomender Markt: Das Geschäft der Lieferdienste soll in Deutschland mit Jahresraten von rund 7 Prozent wachsen.

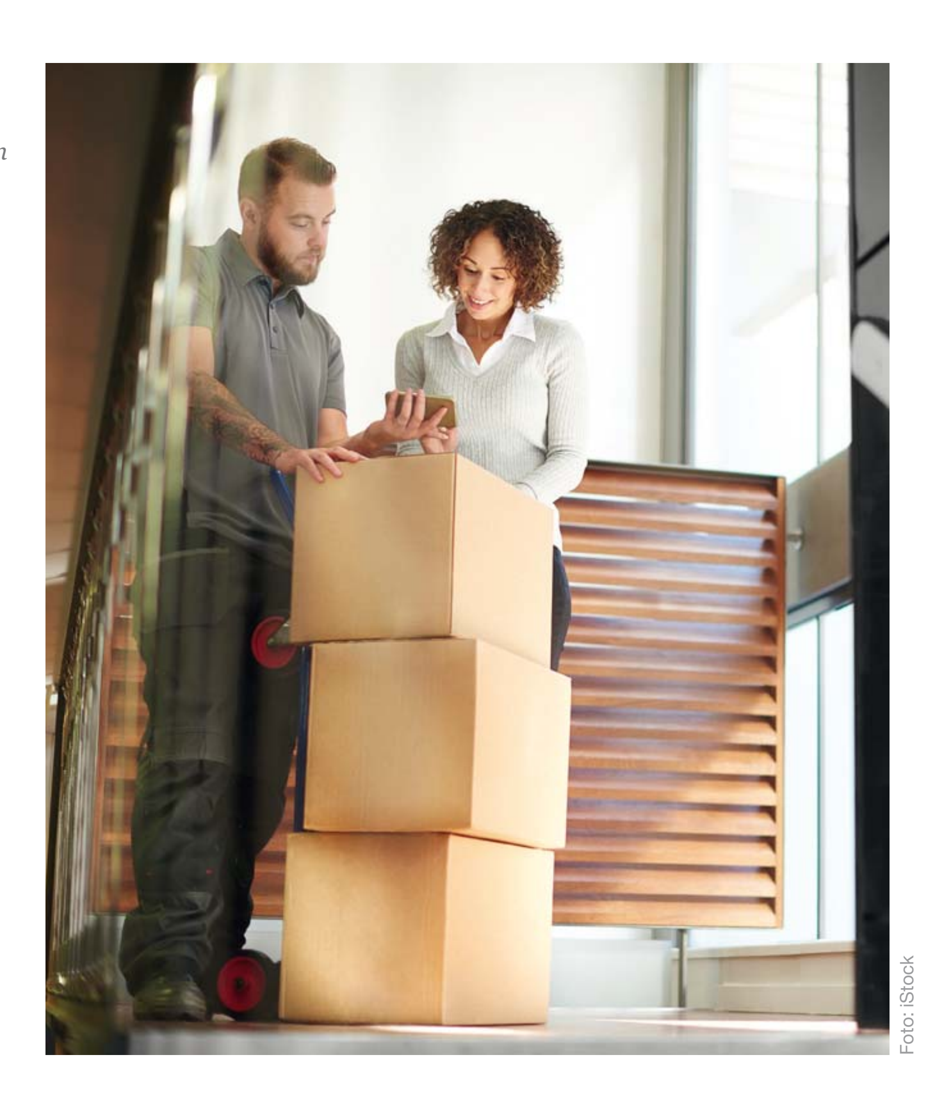


Foto: iStock

dazu führen, dass sich immer mehr Start-ups selbst in den USA von dieser Art der Zustellung abwenden. Crowdsourcing dürfte daher lediglich für Händler mit dezentralen Ladengeschäften attraktiv sein und insbesondere die Nische der Schnelllieferungen ausfüllen.

Mit Strategie auf die letzte Meile

Noch sind viele Unternehmen nicht optimal aufgestellt für die Lieferanforderungen der Zukunft – sie müssen ihr operatives Modell grundlegend verändern. Auch deshalb wird die Warenzustellung für Konsumgüterhändler und -hersteller ein wichtiges Thema bleiben. Aktuelle Marktschätzungen prognostizieren zudem für die kommenden Jahre Wachstumsraten von rund 7 Prozent in Deutschland und 17 Prozent in China.

Das enorme Potenzial schafft zugleich den Anreiz, neue Lösungen zu entwickeln und am Markt zu etablieren. Solche Lösungen werden stets darauf abzielen, sowohl das Kundenerlebnis als auch die Kostenstruktur zu verbessern.

Doch bevor Unternehmen sich Gedanken über neue Serviceangebote und operative Modelle machen, sollten sie eine entsprechende Strategie für die letzte Meile entwickeln – und Antworten auf die wichtigsten Fragen suchen: Wie können wir uns durch Zustellservices vom Wettbewerb absetzen und was zeichnet unser Angebot konkret aus? Wie können wir die Produktverfügbarkeit für eine Lieferung am selben Tag sicherstellen? Gestalten wir unsere Zustellangebote kosten- oder qualitäts-

basiert? Welche zusätzlichen Kosten rechtfertigen eine Verbesserung des Kundenerlebnisses? Welche Vor- und Nachteile bietet ein eigenes Liefersystem gegenüber der Kooperation mit Partnern im Hinblick auf Kosten, Komplexität und Qualität?

Die Antworten auf diese und weitere strategische Fragen könnten schon bald darüber entscheiden, wer im Wettlauf um Kunden und Marktanteile auf der letzten Meile die Nase vorn haben wird.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: florian_neuhaus@mckinsey.com

Die Studienbroschüre mit dem Titel „Parcel delivery. The future of last mile" steht kostenlos zum Download bereit auf www.mckinsey.de

Kernaussagen

1. Die letzte Meile des Warenversands verändert sich rasant – und wird für Hersteller wie Händler zu einem zentralen Wettbewerbs- und Kostenfaktor.

2. Künftig wird die Zustellung auf der letzten Meile noch stärker bestimmt von zeitlichen und preislichen Kundenpräferenzen, technologischen Neuerungen (autonome Lieferung) sowie großen Anbietern.

3. Bei der Optimierung ihrer Warenlieferungen sollten Unternehmen systematisch vorgehen und zentrale strategische Fragen vorab klären.

Autoren





1 Florian Neuhaus ist Associate Partner im Münchner Büro von McKinsey. Logistikunternehmen berät er unter anderem zum Thema E-Commerce.

2 Dr. Frank Sänger ist Senior Partner im Kölner Büro und leitet die europäische Packaged Goods Practice von McKinsey. Konsumgüterunternehmen berät er unter anderem zu Supply Chain und Logistik.

3 Dr. Jürgen Schröder ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Co-Leiter der europäischen Marketing & Sales Practice. Er unterstützt Unternehmen insbesondere bei digitalen Transformationsprogrammen.

Marketing in Echtzeit

Conversational Commerce heißt die Zukunft der mobilen Kundenansprache. Über Messenger-Dienste machen Sprachroboter passgenaue Angebote, nehmen Bestellungen auf und erleichtern das Zahlen.

Von Karel Dörner und Babak Hosseini

Tippen und Klicken war gestern. Statt sich am heimischen PC durch Bestell- und Bezahlvorgänge zu quälen, werden Kunden schon bald an ihrem Smartphone ganz einfach per Sprachsteuerung Schuhe kaufen, Essen bestellen und Tickets buchen. Mehr noch: Über ihre Messaging App werden sie ihre Bestellungen auch nachverfolgen können, Bezahlungen abwickeln, Kundenservices in Anspruch nehmen und sich live beraten lassen. Conversational Commerce, die sprachliche Kundeninteraktion mit Hilfe künstlicher Intelligenz, entwickelt sich zu einem der spannendsten Digitaltrends unserer Zeit.

Zwei aktuelle Entwicklungen bereiten den Boden für das neue Marketingspielfeld: die rasante Verbreitung mobiler Messenger-Dienste und deren Bereitstellung von Schnittstellen für externe Anwendungen. Führende Digitalunternehmen – allen voran *Google*, *Facebook* und *Apple* – folgen derzeit dem Trend, um ihre Kunden dort abzuholen, wo sie sich die meiste Zeit aufhalten: in ihren mobilen Kommunikationskanälen.

Messaging schlägt Social Media

„Always on", das Schlagwort zur ständigen Onlinepräsenz moderner Konsumenten, gilt inzwischen vor allem für die Nutzung von Messaging Apps, auch Messenger genannt. Smartphone-Besitzer verbringen heute mehr als 80 Prozent ihrer Handyzeit in den neuen Nachrichtenkanälen. Dienste wie *WhatsApp*, *Facebook Messenger* oder *iMessage* von *Apple* machen die Nutzer praktisch rund um die Uhr erreichbar – und bilden so ein ideales Feld für die Kundenansprache.

Einst gestartet als kostengünstige Alternative zur SMS, ersetzen Messenger inzwischen nicht mehr nur E-Mails, sondern auch immer häufiger soziale Netzwerke. Von den zehn meistgenutzten Apps weltweit fallen sieben in die Messenger-Kategorie – allen voran *WhatsApp* mit 1 Milliarde Nutzern, gefolgt von *Facebook Messenger* mit 725 Millionen. Und ein Ende des Booms ist nicht in Sicht: Bis 2018 rechnen Marktforscher weltweit mit 1,1 Milliarden weiteren Nutzern. Zum Vergleich: Social Media sollen im gleichen Zeitraum nur rund 400 Millionen User hinzugewinnen (*Grafik 1, S. 24*).

Bislang sind es vor allem asiatische Anbieter wie *WeChat* in China (700 Millionen Nutzer) und *Line* aus Japan (220 Millionen Nutzer), die vormachen, welche kommerziellen Möglichkeiten in den Messenger-Diensten stecken: Während Funktionen wie Bildübertragung, Ortungsmöglichkeiten und sprachgesteuerte Chat-Dienste vielfach schon Standard sind, bieten *WeChat* und *Line* auch mobiles Bezahlen und Einkaufsfunktionen an, ohne dass der User seine Messaging App verlassen muss (*Grafik 2, Seite 25*).

Bots statt Apps

Möglich wird der Rundumservice innerhalb einer Anwendung durch so genannte „Open APIs" – offene Programmierschnittstellen, über die externe Anbieter Content und Dienstleistungen in die Messaging App integrieren können. Daten werden so barrierefrei ausgetauscht und weiterverarbeitet, ohne dass der Nutzer in eine andere Anwendung wechseln oder weitere Apps installieren muss.

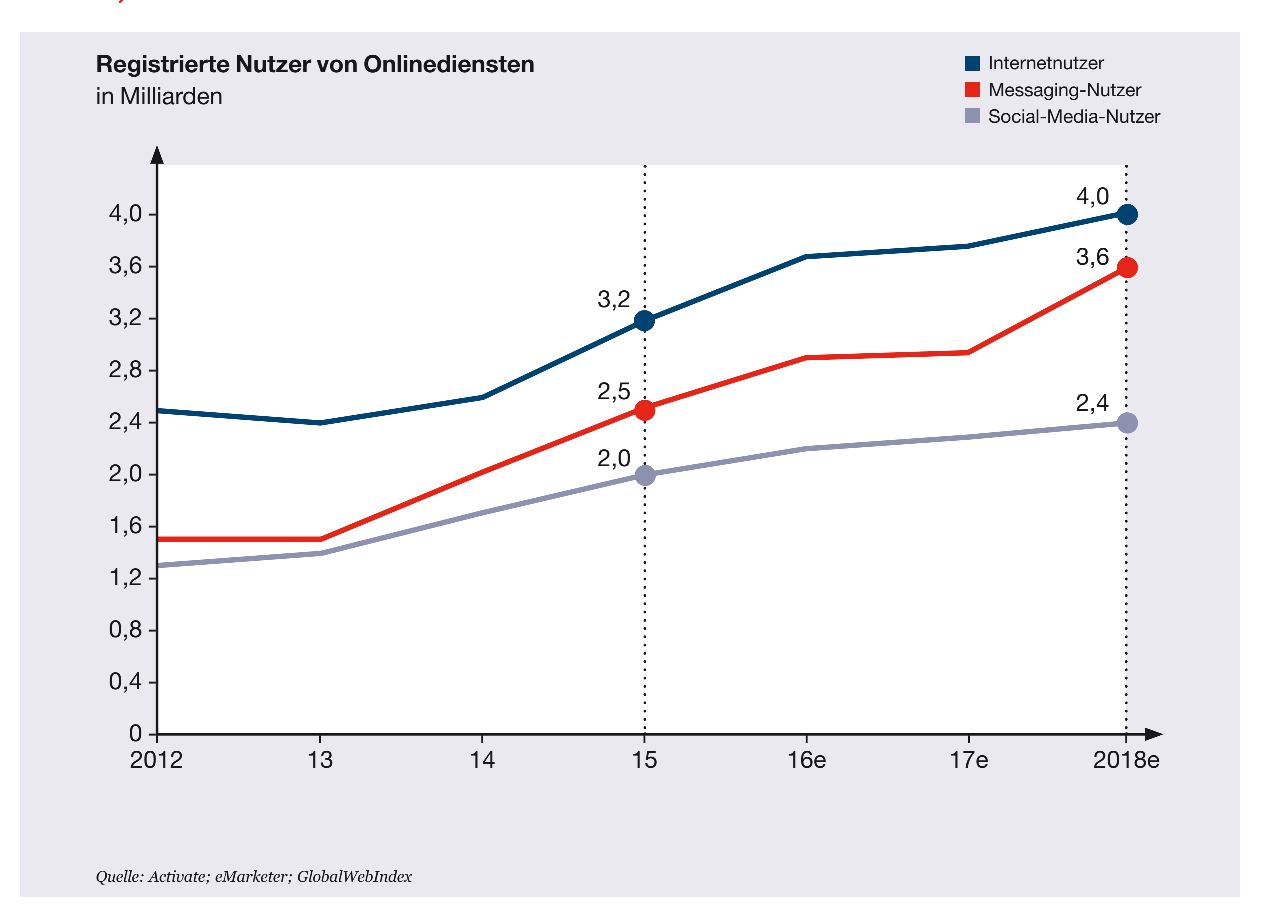
Die zweite Komponente im Conversational Commerce bilden (Chat-)Bots – Sprachroboter, die über gesprochenen oder geschriebenen Text mit Menschen interagieren. Ihre Qualität und Leistungsfähigkeit entwickelt sich derzeit rasant: *Google*-Studien zufolge nimmt die Präzision von Softwarelösungen zur Spracherkennung und -steuerung jährlich um 20 Prozent und mehr zu.



Guck mal, wer da spricht: Sprachroboter übernehmen die Kommunikation mit den Kunden.

Foto: iStock

1. Mobile Messenger-Dienste boomen – Marktforscher rechnen mit rund 1,1 Milliarden weiteren Nutzern bis 2018



Quelle: Activate; eMarketer; GlobalWebIndex

Ihre zunehmende Perfektion macht Bots zum hocheffektiven Marketinginstrument: So ermöglicht ihr Einsatz im Messenger-Dienst direkte Angebote im Kontext eines Chats oder einer Nachricht. Beispiel Restaurantbesuch: Die Konversation zweier Freunde über ein Treffen zum Abendessen kann mittels Bot-Technologie die sofortige Empfehlung einer Pizzeria in der Nähe auslösen.

Was ihre Schnelligkeit und die Bequemlichkeit für die Nutzer betrifft, könnten die sprachgesteuerten Softwareprogramme klassischen Apps bald den Rang ablaufen. Nach einer Umfrage der E-Commerce-Marktforscher *ECC* und *iAdvize* unter rund 500 Konsumenten in Deutschland schätzen fast neun von zehn Nutzern an der persönlichen Onlineansprache vor allem die Geschwindigkeit und einfache Bedienung des Service.

Mehr als 30 Prozent der Befragten würden künftig zudem lieber über *WhatsApp* mit den Anbietern kommunizieren als über deren Websites. Grund dafür ist auch hier die bequemere Bedienung.

Den Unternehmen wiederum helfen Bots, Kosten zu sparen, ohne dass der Service leidet. Zumindest Standardanfragen lassen sich so ad hoc bearbeiten und Angebote automatisiert platzieren. Marketingstudien sehen im kommerziellen Einsatz von Bots bereits einen aufkommenden Megatrend, der nach dem Siegeszug von Internet und Smartphone den nächsten großen Entwicklungsschub im E-Commerce auslösen könnte. Sicher ist schon heute: Für Unternehmen ergeben sich daraus ganz neue Möglichkeiten des Marketings und der Kundeninteraktion.

2. Einige Messaging Apps – vor allem in Asien – bieten schon heute ein breites Spektrum an Funktionen

Messenger-Dienste (Auswahl)

App-Funktionen	**WeChat** (China)	**WhatsApp** (global)	**FB Messenger** (global)	**Line** (Japan)	**Viber** (Europa)	**Snapchat** (USA)	**Skype** (global)
Text-/Sprach-Chat	+	+	+	+	+	+	+
Foto-/Videoübermittlung	+	+	+	+	+	+	+
Web-Chat	+	+	+	+	+	–	+
Ortung	+	+	+	–	+	–	–
Mobiles Bezahlen	+	–	–	+	–	+[4]	–
Firmenkonto/ gewerblicher Account	+	+[3]	+	+	–	+	–
Open API[1]	+	–	–	+	–	–	–
Einkauf innerhalb der App	+	–	–	+	–	+	–
Werbung[2]	–	–	–	+	–	+	+

1 Schnittstelle zu Drittanbietern; 2 Möglichkeit zur Übermittlung bezahlter Werbebotschaften; 3 Konteneinrichtung geplant; 4 Snapcash als Peer-to-Peer-Zahlungsmethode

Quelle: Unternehmens-Websites; McKinsey

Breites Einsatzspektrum

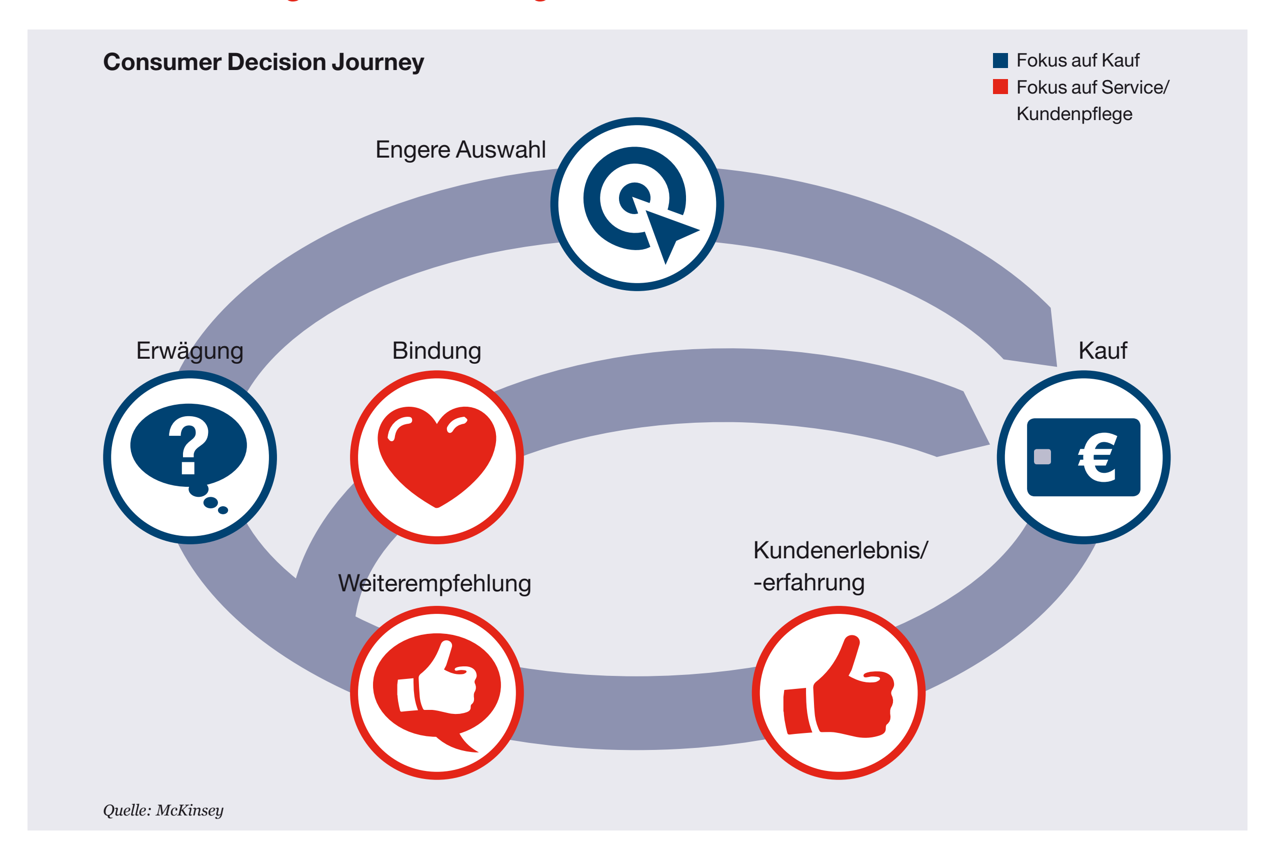
McKinsey macht im Bereich der mobilen Kundenansprache via Conversational Commerce insgesamt sechs Anwendungsfelder aus, die von Einzelhändlern und Dienstleistungsunternehmen bereits in verschiedenen Märkten erprobt wurden. Die Einsatzmöglichkeiten von Messaging und Chatbot erstrecken sich über die gesamte Consumer Decision Journey – vom kommerziellen Angebot über Serviceleistungen bis hin zur Kundenbindung (*Grafik 3, Seite 26*).

Kundengewinnung. Persönliche Direktangebote über den Bot Messenger, beispielsweise anlässlich einer Kundenanfrage, haben durch die unmittelbare Interaktionsmöglichkeit höhere Aussichten auf Erfolg als einseitige Kontaktaufnahmen etwa per E-Mail. Versicherer und Einzelhändler können auf diesem Weg interessierte Konsumenten effektiver gewinnen.

Sofortservice. Die Bekleidungskette *H&M* unterstützt ihre Kunden über einen eigenen „bot shop" beim Auffinden passender Outfits auf dem Smartphone. Via Messenger erfragt das Unternehmen Style-Präferenzen, entwirft ein individuelles Modeprofil und schlägt auf dieser Basis komplette Outfits vor. Nutzer können die Artikel aus dem Angebot direkt anklicken und bestellen.

Nachverfolgen von Bestellungen. Kunden des Modeanbieters *Everlane* haben bereits die Möglichkeit, nach dem Einkauf über *Facebook Messenger* Details und Updates zu ihrer Bestellung zu erhalten, Orders zu verändern und offene Fragen zu klären.

3. Conversational Commerce kann über den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung zur Anwendung kommen



Quelle: McKinsey

Assistenzdienste. Straßen- und Wetterverhältnisse abrufen, Kontostände erfragen oder Vertragslaufzeiten ermitteln – das Spektrum unterstützender Informations- und Kundendienste ist breit. B2C-Unternehmen aller Branchen können ihre Services auch automatisiert über Messenger-Bots anbieten.

Direktorder und Bezahlung. Vorreiter bei der direkten Bestellung und Bezahlung via Messaging App ist die Fahrdienstvermittlung des US-Anbieters *Uber* in Kooperation mit *Facebook Messenger*. Der Service, der komplett über den Messenger abgewickelt werden kann, ist schon jetzt ein Klassiker des Conversational Commerce in den USA.

Kundenpflege. Als ebenso einfach wie wirkungsvoll im mobilen Kundenverkehr erweist sich die Push Notification, die Sofortanzeige von Benachrichtigungen auf dem Smartphone. Diese Funktion wird schon länger von Newsportalen genutzt und lässt sich auch in anderen Zusammenhängen einsetzen, um Kunden immer und überall zu erreichen – sei es, um über Produktneuheiten und Angebote zu informieren oder an Termine zu erinnern. Zweck der Notification-Funktion ist in allen Fällen der permanente Kontakt zum Kunden.

Technische Reife entscheidet

Unternehmen ziehen aus dem Einsatz von Conversational Commerce zahlreiche Vorteile: Durch die offenen Schnittstellen entfallen die Hürden zusätzlicher App-Installationen; entsprechend erhöht sich die Reichweite von Marketingmaßnahmen. Mit Hilfe von Chatbots lassen sich Services individuell auf das Kundenbedürfnis im jeweiligen Kontext zuschneiden. Dank personalisierter Echtzeitinformation kommen Werbebotschaften schneller und zielgerichteter an. Schließlich hilft der

Einsatz der Sprachsoftware, Kosten zu sparen und zugleich wertvolle Kundendaten zu generieren.

Die Kunden erhalten im Gegenzug maßgeschneiderte Dienstleistungen und Angebote. Der Preis allerdings, den sie dafür zahlen, ist die Bereitstellung ihrer Daten und persönlichen Informationen – auch solcher, die in privater Konversation entstehen. So hat *Google* bereits angekündigt, die Nachrichten in seiner neuen Messaging App *Allo* grundsätzlich unverschlüsselt zu lassen, damit die künstliche Intelligenz des Dienstes zum Einsatz kommen kann, um beispielsweise Restaurants zu empfehlen. Meldungen wie diese rufen schnell Datenschützer auf den Plan. Doch der Siegeszug der sozialen Netzwerke und die sprunghaft steigenden Nutzerzahlen von Messaging Apps zeigen: Für die meisten Konsumenten überwiegen die praktischen Vorteile am Ende oft die datenrechtlichen Bedenken.

Der langfristige Erfolg kommerzieller Messenger-Dienste wird eher davon abhängen, wie gut sie in der Praxis funktionieren. Eine Schlüsselrolle fällt dabei den Bots zu – vor allem ihrer Fähigkeit, natürliche Sprachmodi richtig zu erkennen und zu interpretieren. Für die Anbieter wird es also darauf ankommen, die technischen Voraussetzungen für „schlaue" Bots zu schaffen, damit Kunden sich auf Conversational Commerce einlassen und die neuen Angebote annehmen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: babak_hosseini@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Der weltweite Boom von Messenger-Diensten und das Aufkommen von Chatbots begründen einen neuen Trend im mobilen Marketing: Conversational Commerce.

2. Der Einsatz von Sprachsoftware erlaubt Marketing- und Serviceleistungen in Echtzeit zu geringeren Kosten – und könnte deshalb schon bald die klassische App ablösen.

3. Das Anwendungsspektrum von Conversational Commerce reicht von Maßnahmen zur Kundengewinnung und -bindung über Sofortservices bis hin zu Bestell- und Bezahlvorgängen via Messaging.

Autoren




1 Karel Dörner ist Senior Partner im Münchner Büro und Leiter der europäischen Digital Initiative von McKinsey. Er berät Klienten insbesondere im Bereich digitale Transformation sowie bei der Entwicklung von Onlinestrategien und deren Umsetzung.

2 Babak Hosseini ist Berater im Münchner Büro von McKinsey. Zu seinen Themenschwerpunkten zählen digitale Transformation und Geschäftsentwicklung sowie Start-ups.

„Digital is the new normal“

Warum macht die Digitalisierung kleinere Flagship-Stores möglich? Und was revolutioniert sie sonst noch im Modebusiness? Antworten von Daniel Grieder, der das weltweite Geschäft von *Tommy Hilfiger* verantwortet.

Mode lebt vom ständigen Wandel – aber in seiner persönlichen Vorliebe ist Daniel Grieder beständig. „Ich trage zu fast allem einen blauen Blazer, ohne den fühle ich mich nackt“, sagt der Mann, der das globale Geschäft der Marke *Tommy Hilfiger* führt und außerdem Europachef des US-Mutterkonzerns *PVH* ist, zu dem unter anderem auch die Marke *Calvin Klein* gehört.

Ein wenig konservativ für den Manager hipper junger Modemarken? Durchaus nicht, sagt Grieder: „Auch ein Blazer kann sehr modern sein“ – und zeigt das smarte Futter und die raffiniert gesetzten Taschen in der Innenseite seines Exemplars: „Der hat schon einige interessante Features.“ Und natürlich stammt er von *Tommy Hilfiger*, der US-Marke mit dem lässigen Ostküstencharme, die nach dem Motto „red, white and blue with a twist“ die gleichen Grundfarben ständig neu zusammensetzt.

Der Erfolg ist hart umkämpft im Premiumsegment der Mode, wo *Tommy Hilfiger* und *Calvin Klein* auf Wettbewerber wie *Ralph Lauren, Hugo Boss* und *Michael Kors* treffen. „Man muss Ideen haben“, verrät Grieder im Akzente-Interview sein Erfolgsrezept – „und hart arbeiten.“

Akzente: *Herr Grieder, wie laufen die Geschäfte bei Tommy Hilfiger und Calvin Klein?*
Grieder: Ich will vorsichtshalber auf Holz klopfen: Trotz der globalen Unsicherheiten allerorten ist unser Ergebnis sehr zufriedenstellend. Dabei gestaltet sich der US-Markt zurzeit recht schwierig. Es fehlen die Shopping-Touristen und unsere Handelspartner, die Warenhäuser, schwächeln. Aber wir haben vor Ort unsere Distribution verstärkt, deshalb sind wir mit dem Ergebnis zufrieden. In Europa läuft es für uns phänomenal, vor allem in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und den Benelux-Ländern.

Akzente: *Eine Sonderkonjunktur für Ihre Marken?*
Grieder: Es spricht für die Stärke der Marken, wenn sie auch in einem schwierigen Umfeld zulegen. Aber hinter dem Erfolg steckt natürlich eine Menge Arbeit. Es zahlt sich aus, dass wir vor zwei Jahren unsere „Vision 2020“ entwickelt und frühzeitig die Digitalisierung aller Geschäftsbereiche vorangetrieben haben. Auch die Repositionierung der Marke *Calvin Klein* in Europa zeigt jetzt Wirkung. Wir hatten Probleme mit dem Produkt und der Distribution. Beides haben wir verbessert – jetzt fliegt die Marke in

Foto: Bram Belloni



„Ich trage zu fast allem einen blauen Blazer, ohne den fühle ich mich nackt": Daniel Grieder führt das weltweite Geschäft der Modemarke Tommy Hilfiger nach dem Motto „red, white and blue with a twist".

Europa und wir verzeichnen hohe zweistellige Wachstumsraten.

Akzente: *In Europa und Nordamerika läuft es, aber wie sieht es in Asien aus? Kritiker meinen, Sie seien dort recht spät gestartet?*
Grieder: Immer noch früh genug! In Asien wachsen wir extrem stark. China ist unser Frontrunner – einer unserer drei stärksten Märkte. Dort waren wir ursprünglich mit einem Vertriebspartner gestartet; inzwischen betreiben wir 375 Läden in 114 Städten – teils selbst, teils über unsere Franchisenehmer. Aber auch auf den anderen asiatischen Märkten läuft es sehr gut. Vor allem in Südkorea sind die jungen Leute ganz verrückt nach *Tommy Hilfiger*. Casual liegt dort absolut im Trend und die Modekunden kombinieren sehr modern. Alles in allem eröffnen wir pro Jahr 70 bis 90 neue Geschäfte in Asien.

Akzente: *Passt denn der US-Ostküstenstil auch in die östliche Kultur?*
Grieder: „Red, white and blue with a twist" funktioniert auf der ganzen Welt. Wir müssen uns natürlich an lokale Bedürfnisse anpassen, angefangen bei den Größen: Die fallen in Asien kleiner aus als etwa in den USA. Auch bei Material und Farben gibt es unterschiedliche Vorlieben, die asiatischen Kunden mögen es beispielsweise nicht so bunt wie die Amerikaner.

Akzente: *Wo sehen Sie die künftigen Wachstumsmärkte für Tommy Hilfiger und Calvin Klein?*
Grieder: In Asien sehen wir noch viel Potenzial, auch Südamerika ist – allen Turbulenzen zum Trotz – vielversprechend. Aber auch in unseren angestammten Märkten Nordamerika und Europa haben wir viel vor: Hier erschließt uns der Handelstrend zu Omnichannel neue, attraktive Wachstumsmöglichkeiten.

Akzente: *Traditionell setzen Sie primär auf Warenhäuser als Vertriebspartner. Diese machen in Deutschland gerade schwere Zeiten durch. Manche halten sie für ein Auslaufmodell – teilen Sie diese Einschätzung?*
Grieder: Nein, ganz und gar nicht! Ich bin Optimist, was die Zukunft des Warenhauses angeht. Schauen Sie sich Häuser wie zum Beispiel das *KaDeWe* oder *Breuninger* an: „Alles unter einem Dach" ist hier die Devise. Da geht der Kunde doch viel lieber hin als in eine Einkaufsstraße mit vielen einzelnen Läden. Überall gibt es Beispiele für erfolgreiche Warenhäuser – ob *Hudson's Bay* in Nordamerika, *Peek & Cloppenburg* in Deutschland oder *ECI* in Spanien, und meist sind dort *Calvin Klein* und *Tommy Hilfiger* Anchor Brands. Natürlich müssen die Eigentümer in ihre Geschäfte investieren – neben Geld vor allem Ideen. Sie müssen das Warenhaus ständig neu erfinden, genau wie wir es mit unseren Marken tun. Es geht eben nicht um die Zahl der Quadratmeter Verkaufsfläche, es geht um die Zahl der Neuheiten, das Maß an Einkaufsvergnügen, Überraschungen oder Impressionen pro Quadratmeter.

Akzente: *Die kanadische Handelskette Hudson's Bay hat Galeria Kaufhof übernommen – sind Sie dort auch mit Ihren Marken vertreten?*
Grieder: Sehr stark in Kanada, jetzt auch bei *Saks* in Nordamerika und auch in den bereits umgebauten Häusern in Deutschland, Holland und Belgien. Die neuen Eigentümer haben ja viel vor.

Akzente: *Sie setzen auf Prominente als Testimonials: Tennisstar Rafael Nadal und Supermodel Gigi Hadid werben für Tommy Hilfiger, Teenie-Idol Justin Bieber für Calvin Klein. Was muss ein Testimonial verkörpern, damit es Ihre Marken stärkt?*
Grieder: In unserem Gewerbe ist der Look natürlich wichtig, aber Schönheit allein reicht nicht. Das Testimonial muss für uns authentisch sein, Charakter zeigen.



Foto: Tommy Hilfiger

Prominente stehen für die Marke: Supermodel Gigi Hadid mit Unternehmensgründer Tommy Hilfiger.

„Das Testimonial muss authentisch sein. Gigi Hadid nimmt man ab, dass sie sich in *Tommy Hilfiger* wohlfühlt."



Foto: Bram Belloni

Gigi Hadid nimmt man ab, dass sie sich in *Tommy Hilfiger* wohlfühlt. Sie hat jetzt selbst ihre erste eigene Kollektion für uns entworfen – eine bessere Verbindung kann es gar nicht geben. Und Rafael Nadal ist ein extrem authentischer Typ, das strahlt er auch außerhalb des Tennisplatzes aus.

Akzente: *Aber Justin Bieber fällt doch ganz gern mal aus der Rolle. Haben Sie keine Sorge, dass das auf die Marke Calvin Klein abstrahlt?*
Grieder: Das Rebellische passt doch zur Marke. *Calvin Klein* ist schließlich mit provokanten Werbekampagnen bekannt geworden.

Akzente: *Welche Rolle spielen Ihre eigenen Stores für die Kommunikation Ihrer Marken?*
Grieder: Unsere Läden sind enorm wichtig für die Markenkommunikation; sie annoncieren wie Litfaßsäulen unsere Präsenz. Deshalb investieren wir viel Geld, damit wir an den richtigen Orten Flagge zeigen – wir eröffnen ständig neue Geschäfte. Weltweit betreiben wir 1.700 Läden, ein Drittel davon selbst, zwei Drittel über Franchisenehmer.

Akzente: *Was sagen Ihre Handelspartner vor Ort, wenn Sie ihnen mit eigenen Läden Konkurrenz machen?*
Grieder: Wir sind davon überzeugt und argumentieren, dass unsere Präsenz die Attraktivität der Marke stärkt. Und ich bitte dann irritierte Partner: Lass es uns ausprobieren, danach reden wir noch einmal. In 90 Prozent der Fälle wächst dann auch der Umsatz unserer Handelspartner vor Ort. Natürlich nur, wenn diese ihren Kundenstamm pflegen. Früher hatten es die Händler leichter: Da haben ihre Einkäufer bestimmt, welche Marken stark werden und welche nicht. Heute dreht sich alles um den Endkunden, was ihm Freude macht und was er sich wünscht.

Akzente: *Sie sagen, dass durch die Digitalisierung Ihre Flagship-Stores mit kleineren Flächen auskommen. Wieso?*
Grieder: Bei den hohen Mieten in guten Lagen wird das Geschäft immer schwieriger – die Läden heute sind viel zu groß. Während ich früher gedacht habe, ein Flagship-Store müsse etwa 800 bis 1.000 Quadratmeter haben, damit wir die ganze Kollektion zeigen können, glaube ich heute, dass 200 bis 400 Quadratmeter ideal sind – wegen der jetzt möglichen Verlängerung des Einkaufserlebnisses ins Digitale. Wir haben im englischen Stratford gerade unseren ersten „Store of the Future" eröffnet, der die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt: Dort hängen nun nicht mehr Jacken von einem Modell in allen zwölf Farben, sondern nur in den zwei populärsten – das spart Platz. Dafür ist gleich neben den Ständern ein riesiger Bildschirm angebracht, der sämtliche Varianten des Modells vorführt. Wenn Sie die Jacke in einer Farbe haben möchten, die nicht im Laden ausgestellt ist, können Sie sie wie am *iPad* per Touchscreen bestellen und sich aussuchen, ob das Teil zu Ihnen nach Hause geliefert wird oder ob Sie es in 24 Stunden in der Filiale abholen möchten. In den Umkleidekabinen hängen übrigens „Smart Mirrors", denen Sie die ausgewählte Ware nur hinhalten müssen. Der Rechner steckt Sie dann virtuell in Kleid oder Jacke und Sie sehen im Spiegel, wie Ihnen die Teile stehen.

Akzente: *Ist der Future Store nur ein Test oder erleben wir das auch bald in Ihren deutschen Geschäften?*
Grieder: Getestet haben wir einzelne Teile dieses Konzepts schon vorher in verschiedenen Filialen von uns. Es hat die Besucherfrequenz gesteigert und die Kundenzufriedenheit erhöht. Deshalb wollen wir es jetzt ausrollen. Alle Neueröffnungen sollen entsprechend ausgestattet werden – das sind pro Jahr weltweit zwischen 110 und 140 Geschäfte. Und sukzessive wollen wir dann auch die bestehenden Läden umrüsten.

Akzente: *Wie viel investieren Sie in die digitale Ausrüstung?*
Grieder: Pro Quadratmeter gerechnet wird das natürlich teurer als ein herkömmliches Geschäft. Weil wir aber mit weniger Fläche auskommen, kostet es uns am Ende nicht viel mehr als bisher.

Akzente: *Sie haben vor Kurzem eine Modenschau unter dem Motto „see now, buy now" veranstaltet. Was steckt dahinter?*
Grieder: Eine kleine Revolution. Bisher haben wir auf unseren Fashion Shows Teile gezeigt, die frühestens ein halbes Jahr später in den Geschäften hingen. Währenddessen hatten die vertikalen Händler die Modelle längst kopiert und in ihren Läden verkauft. Wenn wir aber mit unserer Mode Begehrlichkeit auslösen, sollte sie auch gleich zu kaufen sein. Nach diesem Prinzip haben wir eine Fashion Show in New York organisiert, zu der wir neben Einkäufern auch Modeblogger, Meinungsführer, Prominente und Endkunden eingeladen haben. Das digitale Echo war enorm. Unsere Websites verzeichneten in den Tagen danach zwei Milliarden Seitenaufrufe, was doppelt so viele waren wie in der Saison davor. Auf der E-Commerce-Seite tommy.com hatten wir 900 Prozent mehr Frequenz sowie 70 Prozent neue Besucher. Und unser weltweiter Damenmodeumsatz lag in den drei Tagen nach der Show um 40 Prozent über dem Durchschnitt. „See now, buy now" war rundum ein Erfolg – das machen wir jetzt regelmäßig.

Akzente: *Dafür müssen Sie allerdings die ganze Organisation auf ein neues Tempo trimmen …*



Foto: Tommy Hilfiger

„Schönheit allein reicht nicht": Tommy-Hilfiger-Testimonial Rafael Nadal.

Grieder: Ja, wir versuchen, die Zeit von der Idee bis zum Verkaufsstart auf die Hälfte zu verkürzen. Die Welt ändert sich rasant und die Textilbranche steht vor neuen Herausforderungen: Wir müssen dem Endkunden häufiger als früher einen Grund geben, wieder in den Laden zu kommen. Dazu brauchen wir mehr neue Kollektionen. Viele Mitbewerber in unserer Branche befassen sich erst jetzt mit diesen Gedanken, wir sind aber diese Themen schon vor zweieinhalb Jahren angegangen – wohl auch ein Grund, warum wir heute mit unseren Ergebnissen zufrieden sein können.

Akzente: *Sie haben auch den Showroom für die Einkäufer der Handelspartner digitalisiert. Was bringt das?*
Grieder: Eine massive Verbesserung der Ordereffizienz und Orderqualität sowie Kosten- und Zeitersparnis.



Foto:Tommy Hilfiger

Spart Kosten und Zeit: Im digitalen Showroom sehen die Einkäufer die neue Kollektion auf Bildschirmen.


Foto: Bram Belloni

„In der Mode müssen wir in jeder Saison eine neue Geschichte erzählen."

Früher mussten wir für unsere weltweit 40 Showrooms alle Teile der Kollektion als Muster produzieren und an den jeweiligen Ort bringen. Bei mehr als 1.000 Teilen pro Kollektion waren die Einkäufer dann oft überfordert. Der digitale Showroom kommt eigentlich ohne physische Präsenz aus: Die Einkäufer schauen die neuen Stücke auf einem Bildschirm an und können sie aus allen Perspektiven betrachten. Dazu erhalten sie ein Buch mit allen Stoffmustern in sämtlichen Farben, denn beim Stoff zählt der unmittelbare optische und taktile Eindruck. In kurzen Filmen erklären wir dann, wie die neue Kollektion aufgebaut ist, und berichten über die Neuerungen zu unserer Marke. Wir erproben den digitalen Showroom seit zwei Jahren und er funktioniert hervorragend. Deshalb führen wir ihn jetzt weltweit ein. Ich bin überzeugt, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis die ganze Industrie nachzieht.

Akzente: *An welchen digitalen Baustellen arbeiten Sie sonst noch?*
Grieder: Wir wollen auch das Design digitalisieren. Bislang ist der Prozess zeitraubend – vom Entwurf über das Schneidern eines Musters, Anproben und Änderungen bis hin zu den Vorlagen für die Produktion. Wir arbeiten an Designprogrammen, die sämtliche Zwischenschritte eliminieren und die Entwürfe vom Computer der Kreativen direkt in die Rechner der Fabrik schicken. Die Autoindustrie macht das schon lange – warum soll das bei uns nicht auch gehen?

Akzente: *Was unterscheidet die Modebranche – abgesehen vom glamourösen Personal – von anderen Industrien?*
Grieder: Gemeinsam haben alle guten Geschäfte dieser Welt, dass der Kunde im Mittelpunkt der Überlegungen steht – jedes erfolgreiche Unternehmen denkt consumercentric. In der Mode müssen wir manchmal vielleicht etwas schneller sein als andere Industrien: Wir haben rasch wechselnde Trends und müssen in jeder Saison eine neue Geschichte erzählen. Früher dachte ich, das sei eine besondere Schwierigkeit unseres Gewerbes. Heute weiß ich: Es ist eine Chance, denn mehr noch als früher muss man den Konsumenten heute emotional berühren – und das kann man am besten, wenn man ihm eine Geschichte erzählt.


Foto: Bram Belloni

Daniel Grieder (54) ist CEO des Modekonzerns *PVH Europe* und seit 2014 weltweit verantwortlich für die Marke *Tommy Hilfiger*. Vor knapp 20 Jahren führte er die Marke als selbstständiger Vertreter in seiner Heimat Schweiz ein. Seit 2004 ist er im Management von *Tommy Hilfiger*, zunächst als Chief Operating Officer, dann als Europa- und schließlich als Weltchef.


Foto: Tommy Hilfiger

Tommy Hilfiger (Foto: neuer Campus in Amsterdam, an dem 1.500 Angestellte arbeiten werden) setzte 2015 weltweit 6,5 Milliarden US-Dollar um. Die Marke, die ebenso wie das Modelabel *Calvin Klein* zum US-Konzern *PVH* gehört, ist in mehr als 100 Ländern vertreten und wird in mehr als 1.600 Geschäften verkauft.

Modelle für morgen

Die Digitalisierung schafft neue Anforderungen für die Arbeit mit Kreativ- und Mediaagenturen. Ein Universalmodell gibt es nicht – aber Vorbilder, an denen Werbetreibende sich orientieren können.

Von Thomas Bauer, Jan Hildebrand und Jesko Perrey

Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Werbeagenturen war über viele Jahrzehnte klar geregelt: Planung, Briefing, Kreation, Launch, Erfolgsmessung – ein linearer Prozess mit klar verteilten Rollen. Dann kam die Digitalisierung. Neue, interaktive Kommunikationskanäle sind seither entstanden und ganz neue Formen der Kundenansprache. Customer Analytics, integrierte Kampagnenkonzepte und digitale Messverfahren haben Einzug in den Marketingalltag gehalten. Aus dem linearen Prozess von gestern ist ein komplexes Geflecht an Aufgaben und Aktivitäten geworden. Für Marketingmanager wie Agenturen ist die Herausforderung gewaltig – und die Suche nach neuen Kooperationsmodellen eines der heißesten Themen im Marketing.

Mehr Aufgaben, mehr Ausgaben

Quer durch alle Industrien stellen werbetreibende Unternehmen derzeit ihre Agenturkonzepte auf den Prüfstand: Lebensmittelhersteller und Konsumgüterkonzerne, Mobilfunkanbieter, Finanzdienstleister und Autobauer. Denn die Ansprüche an Werbe- und Medialeistungen sind branchenübergreifend gestiegen. Die Kreation starker Kampagnen ist nicht mehr das einzige Kriterium erfolgreicher Agenturarbeit – und die Mediabudgets sind nicht mehr auf die Finanzierung dieser Kampagnen beschränkt: Hinzu kommen mittlerweile Kosten für Aggregatoren und Content-Lieferanten, Social-Media-Pflege und Suchmaschinenoptimierung, Big-Data-Analysen und IT-Systeme.

Bis 2019 werden Prognosen zufolge die jährlichen Ausgaben im globalen Werbemarkt von derzeit 540 Milliarden auf 627 Milliarden US-Dollar steigen. Weit über ein Drittel dieser Summe geben Unternehmen dann für digitale Aktivitäten und Tools aus – erstmals mehr als für

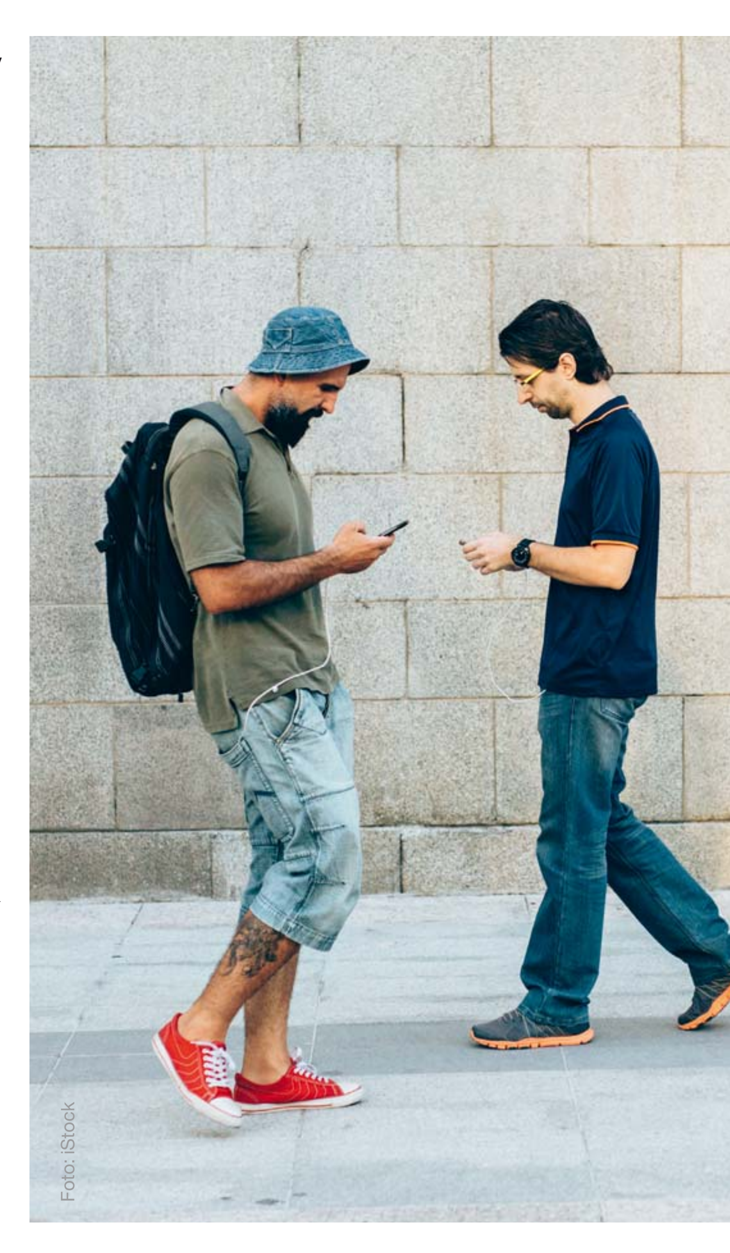
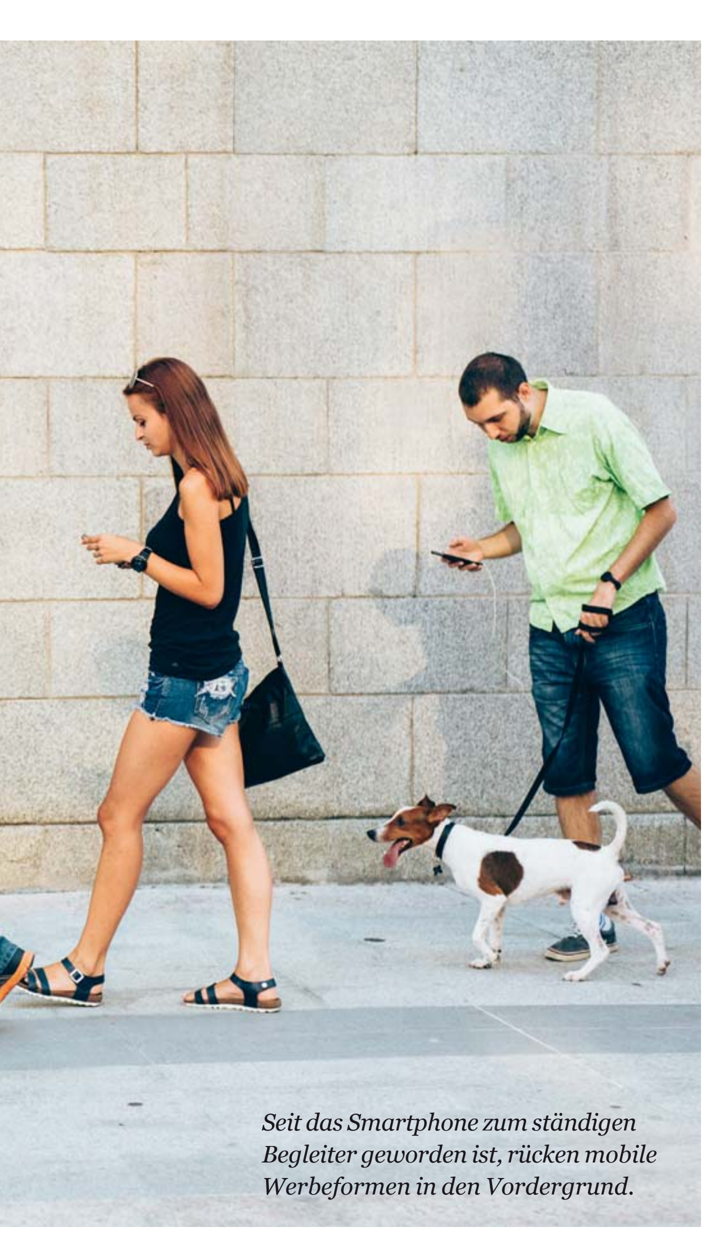


Foto: iStock



Seit das Smartphone zum ständigen Begleiter geworden ist, rücken mobile Werbeformen in den Vordergrund.

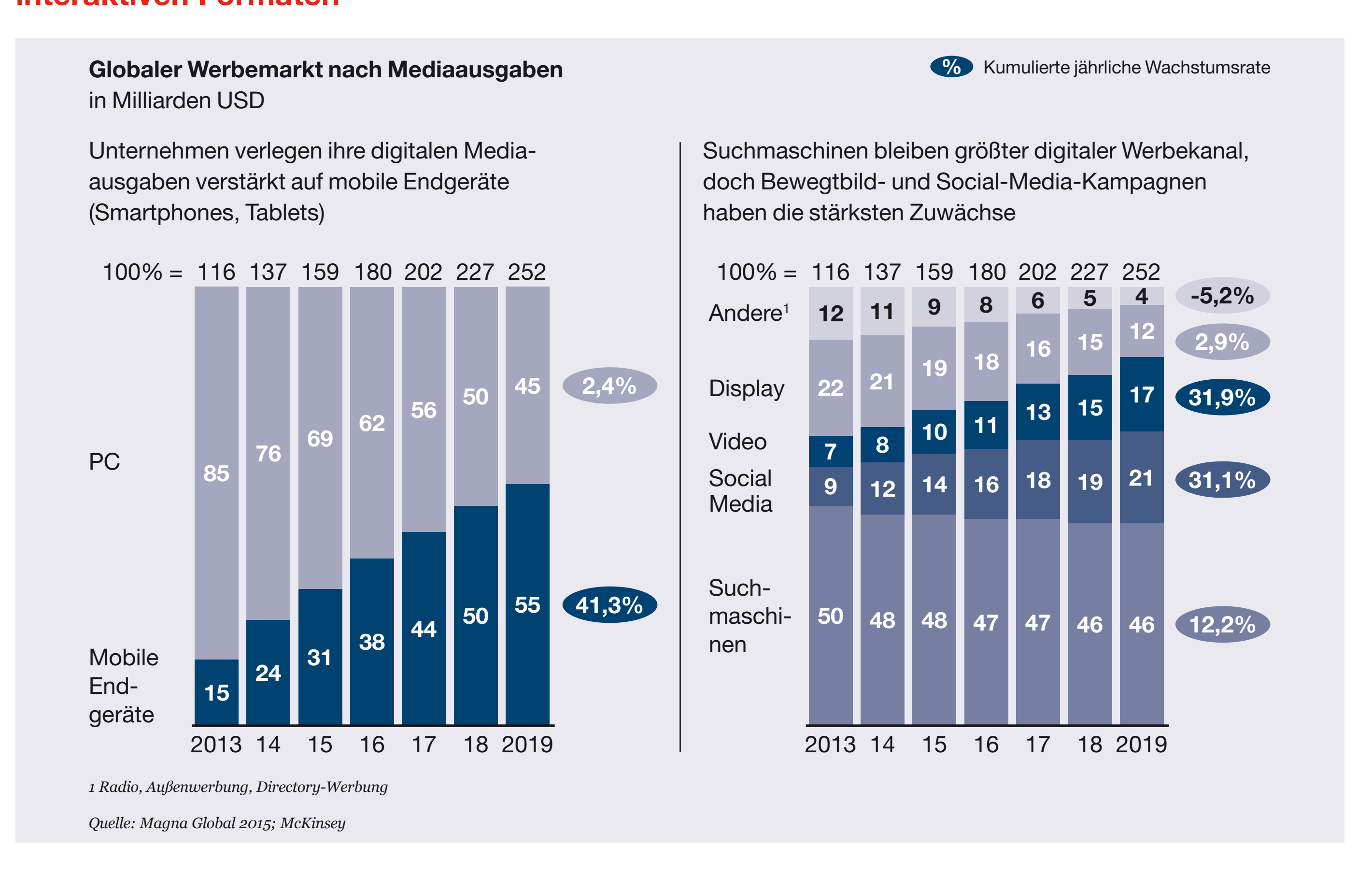
den langjährigen Werbeträger Nummer eins, das Fernsehen. Die Werbemedien der Zukunft werden mobile Endgeräte sein, die digitalen Marketinginvestitionen fließen zunehmend in Videokampagnen und soziale Netzwerke (*Grafik 1, Seite 36*).

Die wachsende Fragmentierung der mit dem Marketing verbundenen Aufgaben stellt neue Anforderungen an das Management und verlangt immer mehr Spezialkompetenzen: Der Trend zu Content Marketing und zu digital aufbereitetem Storytelling verändert Arbeitsweisen und Formate. Das Motto „TV first" gehört mehr und mehr der Vergangenheit an. Heute genügt es nicht länger, einen Fernsehspot zu produzieren, dessen Werbebotschaft anschließend in digitale Kanäle übertragen wird. Gefragt sind vielmehr integrierte 360°-Kampagnen, die sich über sämtliche Kontaktpunkte erstrecken und ein konsistentes, kanalübergreifendes Markenerlebnis erzeugen. Gleichzeitig rücken mobile Werbeformen in den Vordergrund, seit das Smartphone zum wichtigsten Begleiter der Konsumenten geworden ist.

Um all das umzusetzen, braucht es Spezialisten. Unternehmen und Agenturen wetteifern mittlerweile um Tech-Talente, die digitale und analytische Fähigkeiten mit Marketingwissen und ökonomischem Denken verbinden. Mit den wachsenden Anforderungen entwickelt sich das Agenturmanagement zugleich vom linearen Prozess mit nur einem Auftragnehmer hin zu einer konzertierten Aktion mit zahlreichen Partnern in unterschiedlichen Kanälen. Auf diese Weise entsteht ein eng verflochtenes Ökosystem aus Datenanalysen, Ideengenerierung, Content Management und kanalspezifischer Aufbereitung (*Grafik 2, Seite 37*).

Die Spezialdienstleister werden zu verschiedenen Zeitpunkten in den Marketingprozess eingebunden – je

1. Der Trend im digitalen Marketing geht zu mobilen Werbeträgern, Bewegtbildern und interaktiven Formaten



1 Radio, Außenwerbung, Directory-Werbung

Quelle: Magna Global 2015; McKinsey

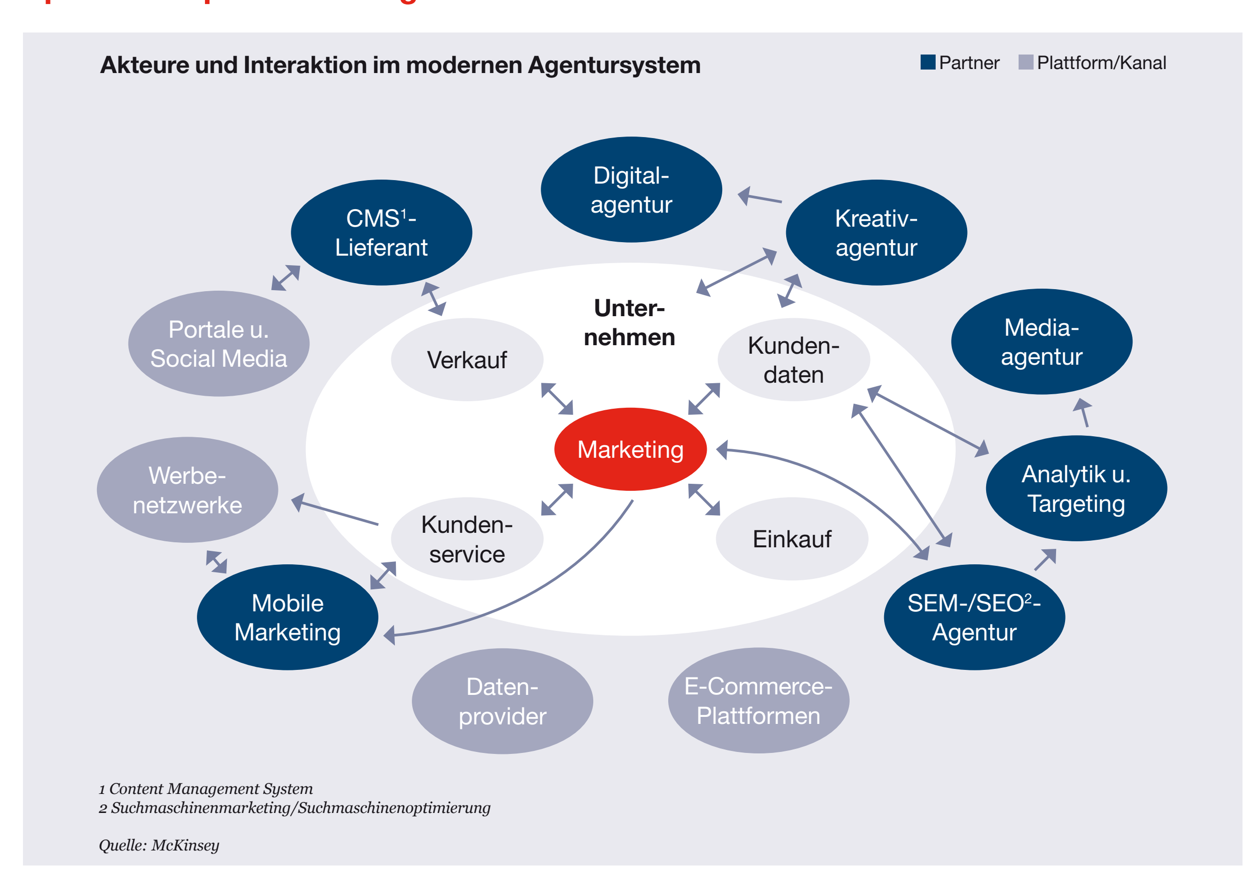
nachdem, welchen Part sie zuliefern. Frühzeitig ins Spiel kommen neben der Kreativagentur beispielsweise auch die Content- und Social-Media-Experten, um gemeinsam an der Entwicklung der Kampagnenidee zu arbeiten, während die Mediaagenturen erst später dazustoßen, wenn es an den Einkauf von Werbeplätzen geht. Die Kampagnenplanung und das Briefing hingegen sollten ebenso wie die Erfolgsanalyse bei der hauseigenen Marketingfunktion verbleiben, um die Steuerungshoheit über den Gesamtprozess im Unternehmen zu behalten.

Zwischen Hausagentur und Netzwerklösung

Dennoch gibt es nicht den einen Königsweg in der Zusammenarbeit mit Agenturen. Die Skala der von Werbetreibenden favorisierten Agenturmodelle reicht von „komplett inhouse“ bis „komplett ausgelagert“. Und tatsächlich zeigt der Blick auf werbestarke Unternehmen, dass alle Ansätze erfolgreich sein können – wenn sie zum Geschäftsmodell und zur Marketingstrategie der eigenen Organisation passen.

Inhouse-Agentur. Internetkonzern *Google* und Getränkehersteller *Red Bull* vertrauen auf ihre eigenen Kompetenzen und haben aus ihren Marketingabteilungen heraus interne Agenturen aufgebaut. Während *Googles* Kreativ-Hub *The Zoo* gemeinsam mit anderen Agenturen in erster Linie Werbeaktivitäten auf den hauseigenen Plattformen realisiert, kümmert sich *Red Bulls* Inhouse-Agentur vornehmlich um das ausgedehnte Sportmarketing des Unternehmens. Beide beschäftigen neben ihren internen Hubs parallel aber immer noch auch externe Agenturen für ihre Produktwerbung oder Markenkampagnen.

2. Die Agenturlandschaft der Zukunft ist ein komplexes Ökosystem aus Spezialdisziplinen und digitalen Kanälen



1 Content Management System
2 Suchmaschinenmarketing/Suchmaschinenoptimierung

Quelle: McKinsey

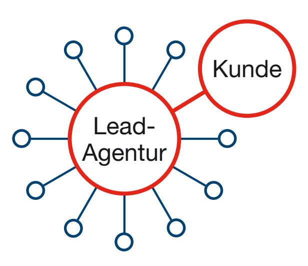
Exklusivagentur. Andere werbestarke Unternehmen favorisieren die Akquisition oder Neugründung einer externen Werbeagentur, die exklusiv für das eigene Haus arbeitet. Diese Agentur übernimmt dann entweder Kernaufgaben, so wie das *Media Arts Lab* von *TBWA*, das ausschließlich für den Computerhersteller *Apple* arbeitet. Oder sie übernimmt Teilbereiche der Markenkommunikation, wie *Antoni* bei *Mercedes-Benz*: Mit der neu geschaffenen Agentur deckt der Autohersteller das Kreativmarketing im europäischen Markt ab. Zwei Spezialdienstleister kümmern sich parallel um die digitalen Aktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene. Auch *McDonald's* besitzt seit 2014 mit *Leo's Thjnk Tank* – einem Joint Venture der Agenturen *Leo Burnett* und *Thjnk* – eine eigens für die Restaurantkette gegründete Agentur, die für das Filialmarketing in Deutschland zuständig ist.

Lead-Agentur. Zu den verbreitetsten Agenturmodellen gehört die Zusammenarbeit des hauseigenen Marketings mit einer Lead-Agentur, die wiederum ein Partnernetzwerk von Spezialisten steuert. Das Lead-Modell existiert in drei Varianten: Im „Partnernetzwerk", auf das zum Beispiel Elektronikhersteller *Philips* setzt, baut die Lead-Agentur ein externes Netz an Dienstleistern auf und konzentriert sich selbst auf die Pflege der Kundenbeziehung. Beim „Mixed Network" – unter anderem praktiziert von *Kellogg's* – kombiniert die leitende Agentur das eigene Netzwerk mit externen Partnern und übernimmt dabei die Koordination. In der Variante „Eigennetzwerk" bietet eine Agenturgruppe dem Kunden Full Service über die hauseigenen Dienstleistungstöchter – von der Kreation bis zur Umsetzung in verschiedenen Kanälen. Die feste Zusammenarbeit mit einem Agenturnetzwerk, das alle Regionen und Dienst-

3. Die Bandbreite der Agenturmodelle ist groß und stellt unterschiedlich hohe Anforderungen an das Management

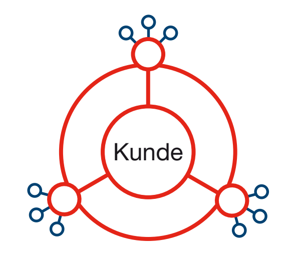
Agenturmodelle werbetreibender Unternehmen
(Auswahl, illustrativ)

Lead-Agentur



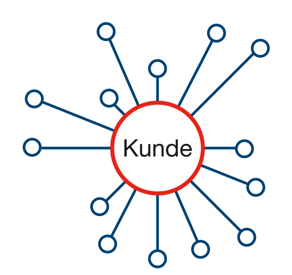
Eine leitende Agentur steuert ein Netzwerk von Spezialisten und hält den Kontakt zum Kundenunternehmen

Partnernetz



Zusammenarbeit mit 2 - 4 Schlüsselagenturen, die für die Umsetzung ihrerseits Spezialdienstleister beauftragen

Best-of-Wahl



Selbstständige Auswahl und Koordination aller Agenturen durch die Marketingfunktion des Kundenunternehmens

Wenige Partner, minimale organisatorische Anforderungen → Viele Partner, komplexe organisatorische Anforderungen

Quelle: McKinsey

leistungen abdeckt, eignet sich vor allem für grenzübergreifende Markenauftritte, wie sie der Softdrink-Konzern *Coca-Cola* bevorzugt. Im Pitch um den aktuellen *Coke*-Etat setzte sich die internationale *WPP*-Gruppe durch, die mit drei ihrer Agenturen die neue globale Plattformkampagne gestaltet und umsetzt.

Agenturnetz. Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die mehrere voneinander unabhängige Agenturen für unterschiedliche Produkte und Services beauftragen. So beschäftigt *BMW* eine Lead-Agentur, die sämtliche Kommunikationsmaßnahmen rund um das Firmenjubiläum „Projekt 100" koordiniert, eine weitere Agentur für die Below-the-Line-Aktivitäten (unter anderem Product Placement, Sponsoring und Viral Marketing) sowie diverse Dienstleister für die Umsetzung von Einzelkampagnen.

Best-of-Wahl. Komplett in der Verantwortung des Hausmarketings liegt das Agenturmanagement im „Best of"-Modell. Hier wählt der Kunde aus allen am Markt verfügbaren Spezialisten die jeweils besten Anbieter aus und übernimmt selbst die Koordination bei der Verteilung der Aufgaben. Für Werbetreibende ist diese Agenturlösung die mit Abstand anspruchsvollste, weil alle Fäden in der Marketingfunktion zusammenlaufen und vielfältige Managementpflichten zu erfüllen sind. Dennoch setzen einige werbestarke Unternehmen auf die Eigenakquisition von Dienstleistern, darunter beispielsweise der Kosmetikkonzern *L'Oréal*.

Partnernetze im Kommen

Was die einzelnen Varianten voneinander unterscheidet, ist der Grad der Einbindung des Unternehmensmarketings in das Agenturmanagement (*Grafik 3*).

Best-of-Modelle oder komplette Inhouse-Lösungen erfordern ein hohes Maß an Know-how und entsprechende Personalressourcen bis in Spezialgebiete hinein. Nicht jede Organisation kann dieses Spektrum an Kompetenzen im eigenen Haus aufbauen und vorhalten. Andererseits verliert die klassische Full-Service-Agentur, die alle Dienste aus einer Hand liefert, allmählich an Boden gegenüber Netzwerkmodellen, die den wachsenden Anforderungen im Digitalmarketing zumeist besser Rechnung tragen können.

Welches Modell letztlich das beste ist, hängt ab von der Strategie, den Marketingzielen und dem Reifegrad jedes einzelnen Unternehmens. Ein universelles Erfolgsmodell, das allen Anforderungen gerecht wird, gibt es nicht. Für ressourcenstarke Weltkonzerne mit breitem Markenportfolio kann sich durchaus der Aufbau einer eigenen Hausagentur lohnen. Für das Gros der Unternehmen aber dürfte ein flexibles und an die eigenen Bedürfnisse angepasstes Netzwerk von Agenturpartnern die bessere Lösung sein – flankiert von leistungsorientierter Vergütung und intern aufgebauten Schlüsselkompetenzen, die am unternehmenseigenen Geschäftsmodell ausgerichtet sind.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: jan_hildebrand@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Mit der Digitalisierung vervielfältigen sich die Aufgaben des Marketings – und damit die Anforderungen an Werbe- und Mediaagenturen und deren Management.

2. Die Skala erfolgreicher Agenturmodelle reicht von Inhouse-Lösungen über Lead-Agenturen und Partnernetzwerke bis zum selbst gemanagten Dienstleister-Pool.

3. Welches Agenturmodell das geeignetste ist, hängt von der Ausrichtung jeder einzelnen Organisation ab; leistungsbasierte Vergütung und der gezielte Aufbau hauseigener Kompetenzen aber sind Erfolgsrezepte für alle.

Autoren





1 Dr. Thomas Bauer ist Berater im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors sowie der Marketing & Sales Practice von McKinsey. Sein Themenfokus liegt auf Programmen zur Verbesserung der Marketingeffektivität und Markenführung.

2 Jan Hildebrand ist Berater im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Er unterstützt Unternehmen bei der Neuaufstellung von Marketing und Vertrieb in Zeiten der Digitalisierung.

3 Dr. Jesko Perrey ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter der globalen Marketing & Sales Practice. Unternehmen des Konsumgüter- und Handelssektors berät er zu Fragen der Markenführung und Marketingstrategie.

Alte Mythen und neue Realitäten

In der Budgetplanung komplett bei null anfangen? Es lohnt sich: Zero-Based Budgeting wirkt weit über seine Spareffekte hinaus wertstiftend und schafft ein neues Kostenbewusstsein im Unternehmen.

Von Wigbert Böhm, Hanspeter Hueter und Frank Sänger

Budgetplanungen folgen in den meisten Unternehmen einem immer gleichen Ablauf: Irgendwann kommen Manager zusammen und schauen sich die Kosten des Geschäftsjahres an. Dann erhöhen oder kürzen sie das Budget um einen bestimmten Prozentsatz – je nach aktuellen Prioritäten. Fertig. Dabei geht es oft nur um das „Delta", also die Differenz zum vorangegangenen Jahr; was sich hinter dem Grundbudget verbirgt, ist vergleichsweise nebensächlich.

Vielen ist klar: Dies ist nicht gerade der optimale Weg, um die kostbaren Ressourcen eines Unternehmens zu verteilen. Einmal getroffene Entscheidungen werden so über Jahre festgeschrieben und die Verabschiedung des Budgets gerät zu einer Verhandlungsschlacht, deren Ausgang oft stärker vom Geschick einzelner Manager abhängt als von den tatsächlichen Unternehmensbedürfnissen oder neuen Wettbewerbsbedingungen.

Das bessere Modell: Budgetierung „von null"

Einen radikal anderen Ansatz wählte in den frühen 1970er Jahren Peter Pyhrr, Manager beim US-Technologiekonzern *Texas Instruments*: Er zwang die Führungskräfte, jedes Jahr von null an zu planen. Jede Aktivität war für die neue Planungsperiode im Detail zu begründen. Am Ende wurden nur die Aktivitäten bewilligt, die dem Unternehmen nachweislich nutzten. Die Idee des Zero-Based Budgeting (ZBB) war geboren.

Seit Pyhrrs revolutionärem Vorstoß hat sich viel getan. Heute ist Zero-Based Budgeting, die Finanzplanung von der Basis null, ein stringenter, ganzheitlich angelegter und kontinuierlicher Prozess, mit dem Unternehmen jeden Euro in ihrem Budget überprüfen, ihre finanziellen Aktivitäten monatlich steuern und zugleich bei ihren Mitarbeitern Kostenbewusstsein schaffen können. ZBB klärt schonungslos über Kostentreiber auf und hilft bei der Formulierung anspruchsvoller und dennoch erreichbarer Budgetziele (*Grafik 1, Seite 42*). Wesentliche Erfolgsfaktoren sind eine detaillierte Analyse anhand aussagekräftiger Unternehmens- und Branchenbenchmarks und entsprechende Industrieexpertise.

Die ökonomischen Gründe für die Renaissance des Zero-Based Budgeting liegen auf der Hand. Einerseits zwingen Finanzinvestoren Unternehmen zu immer höherer Profitabilität. Andererseits erzeugen verschärfte Wettbewerbsbedingungen zusätzlichen Kostendruck, der sich allein mit Outsourcing, Offshoring und Einkaufsoptimierung nicht mehr kompensieren lässt.

Eine Renaissance erfährt das Zero-Based Budgeting aber auch durch die digitale Revolution. Denn zwei zentrale Hürden der frühen ZBB-Verfahren – ihr hoher Arbeitsaufwand und die Handhabung großer Datenmengen – sind dank der technologischen Entwicklung inzwischen überwunden: Die Digitalisierung hat die komplexen Rechenprozesse rund um das ZBB so vereinfacht, dass es heute für nahezu alle Unternehmen realisierbar ist. Konsumgüterhersteller wie *Heinz*, *Coca-Cola*, *Mondelez*, *Campbell* oder *Carlsberg* wenden die Methode an und erzielen spektakuläre Ergebnisse.

Fünf alte Mythen – und was von ihnen bleibt

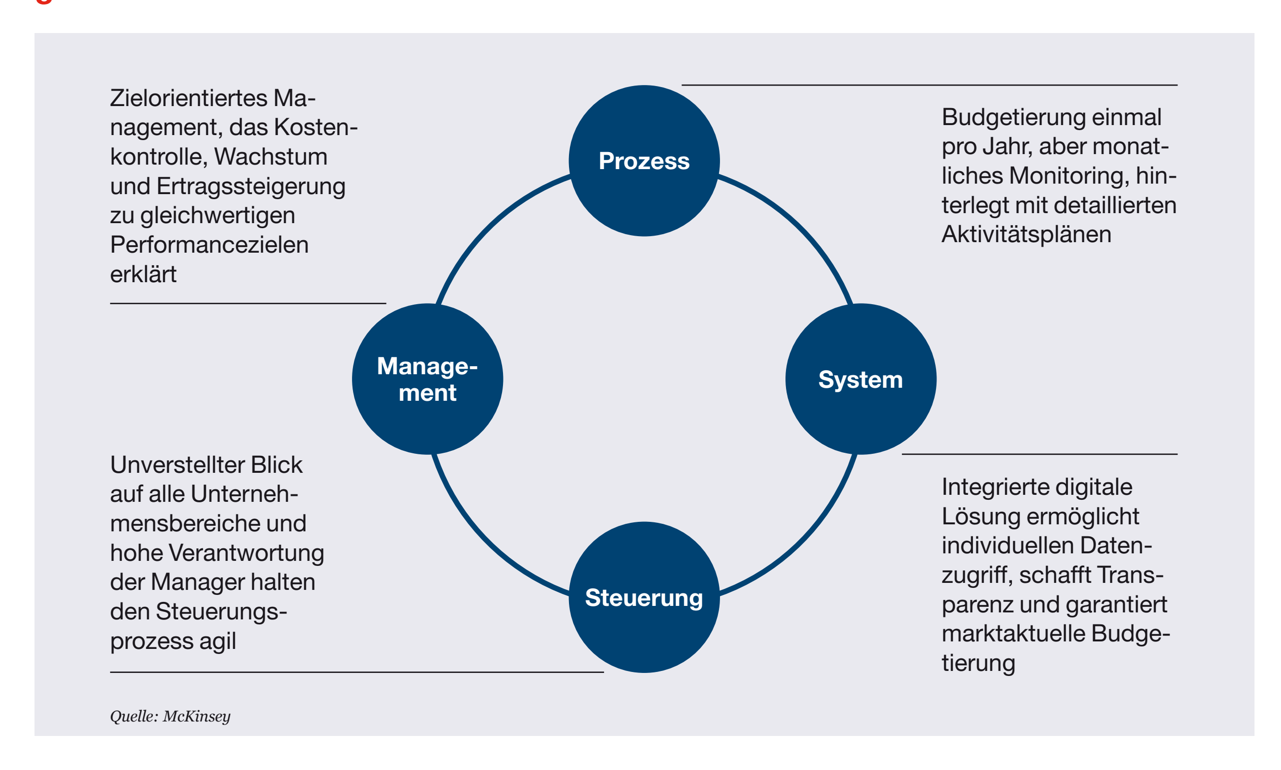
So konnte ein Konsumgüterkonzern dank ZBB seine operativen Kosten bereits in den ersten vier Monaten um 11 Prozent senken. Die frei gewordenen Mittel investierte er zu rund 40 Prozent in Wachstumsprojekte. Andere Unternehmen nutzen die eingesparten Beträge, um Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung zu finanzieren. Wieder andere übernehmen sie direkt ins Ergebnis.



Foto: iStock

Alles auf null: Zero-Based Budgeting setzt im Unternehmen ungeahnte Kräfte frei.

1. Viel mehr als nur Jahresplanung – Zero-Based Budgeting ist ein ganzheitlicher Ansatz mit einem kontinuierlichen Prozess



Quelle: McKinsey

Kostensenkungen sind nicht der einzige positive Effekt von ZBB – auch die Organisation profitiert: Die Excel-Schlachten früherer Tage gehören der Vergangenheit an; mit Hilfe neuer digitaler Lösungen gestaltet sich die Budgetplanung sehr viel effizienter und wertstiftender. Auch die Reallokation von Ressourcen wird agiler und erlaubt es dem Unternehmen, schneller und flexibler auf Trends zu reagieren. Trotzdem hält sich die Skepsis gegenüber dem Zero-Based Budgeting hartnäckig. Vielen Unternehmen erscheint der Ansatz noch immer zu aufwendig, zu radikal, zu wenig wachstumsorientiert. Haben sie recht? Nein. Die neuen Wahrheiten hinter den alten Mythen rund um das ZBB-Verfahren zeugen sogar vom Gegenteil.

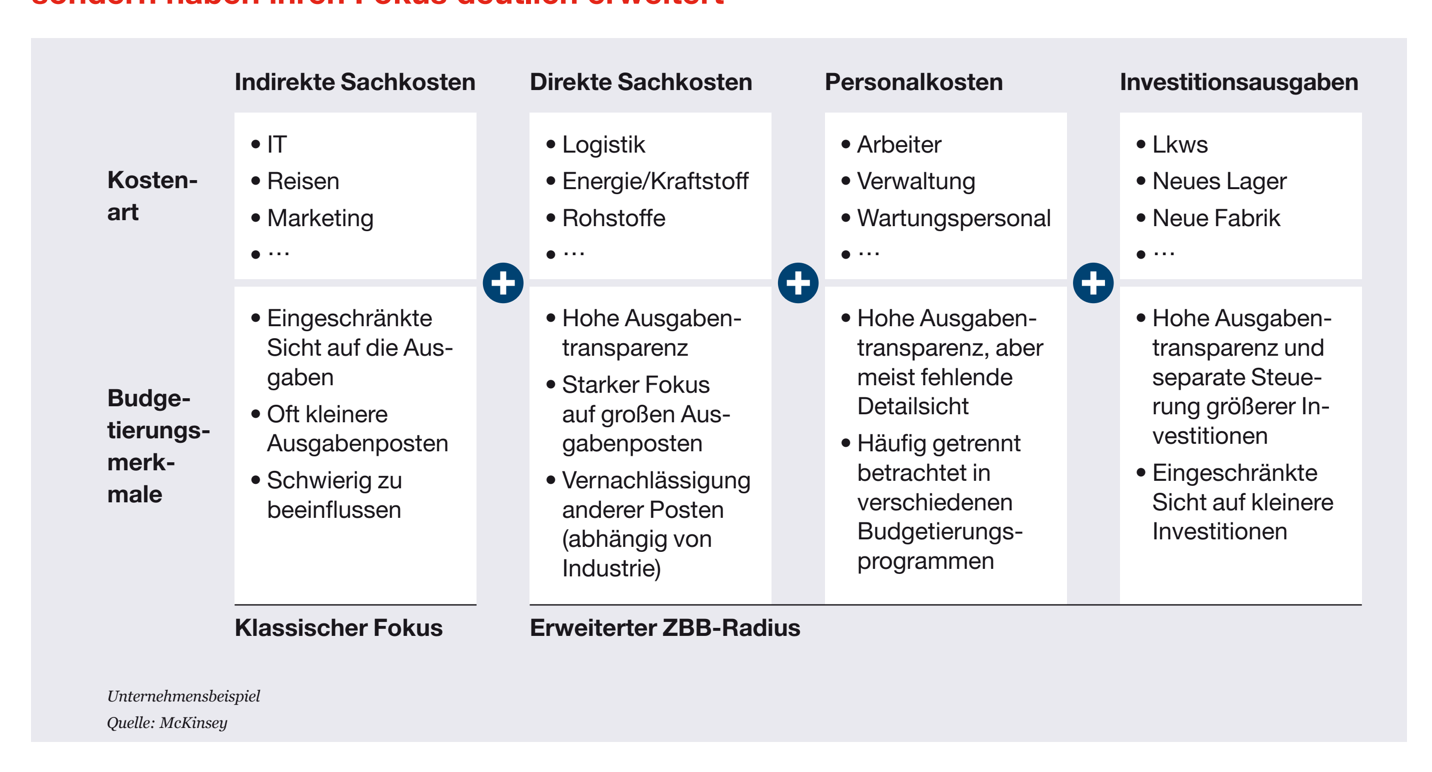
Mythos 1: ZBB ist auf die Planung beschränkt

Realität: ZBB ist ein immer wiederkehrender Prozess zur Etablierung einer nachhaltigen Kostenkontrolle. ZBB sorgt für mehr Transparenz und bessere Steuerung der Kosten – und lässt die Kostenkontrolle über gezielte Anreize zu einem Teil der Unternehmenskultur werden. Mit Hilfe der ZBB-Methode geht das Kostenmanagement jedem einzelnen Mitarbeiter in Fleisch und Blut über. Hinzu kommt ein nicht zu unterschätzender psychologischer Effekt: Während es in klassischen Budgetverhandlungen stets ein „Gewinnen“ (mehr Budget) und ein „Verlieren“ (weniger Budget) gibt, steht beim ZBB-Ansatz die Wertstiftung der einzelnen Aktivitäten im Vordergrund. Dieser gedankliche Fokus öffnet die Tür zu einem konstruktiven Dialog jenseits von Befindlichkeiten und Verlustängsten. Um den Wandel zur neuen Kostenkultur erfolgreich zu vollziehen, sind jedoch ein strukturiertes Change Management und Schulungen der Belegschaft unumgänglich.

Mythos 2: ZBB zwingt zu drastischen Einschnitten

Realität: Der Ansatz wird an jedes Unternehmen und seine spezifische Situation individuell angepasst. Zero-Based Budgeting wird noch immer häufig mit rigorosen Sparmaßnahmen bis in die letzten Winkel hinein gleichgesetzt (beispielsweise die Abschaffung von Kühlschränken in Teeküchen, um Strom zu

2. ZBB-Programme sind nicht mehr nur auf indirekte Kosten anwendbar, sondern haben ihren Fokus deutlich erweitert



Unternehmensbeispiel
Quelle: McKinsey

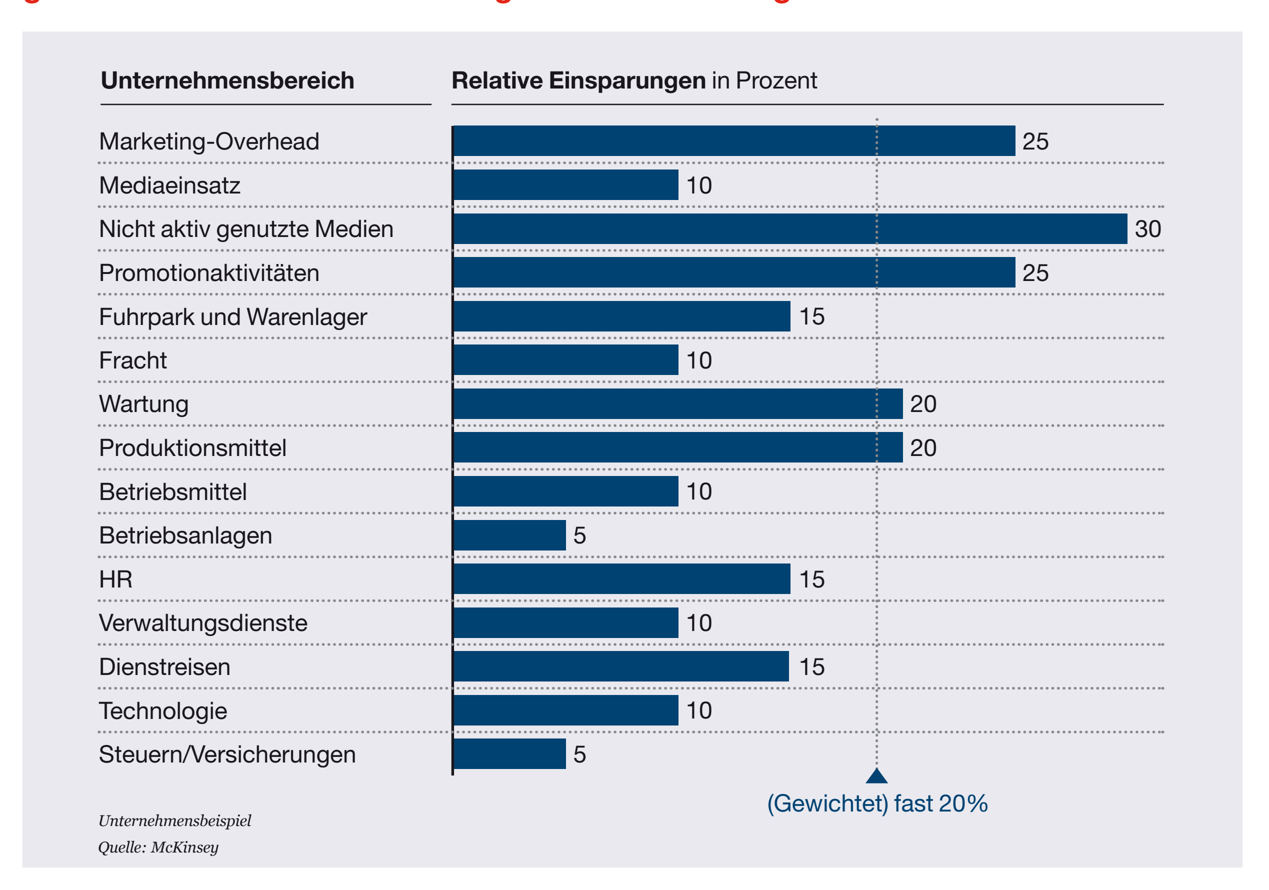
sparen). Zwar können Budgetmanager den ZBB-Ansatz in dieser Stringenz anwenden, doch dies bleibt eine unternehmerische Entscheidung. Systembedingt ist ein solches Vorgehen nicht. Grundsätzlich führen Pauschallösungen im ZBB-Prozess in der Regel zu wenig befriedigenden Ergebnissen. Vielmehr sollte eine „intelligente Zielvereinbarung" getroffen werden, die auf die Unternehmenssituation und -kultur ebenso zugeschnitten ist wie auf die aktuelle Branchenentwicklung und maßgebliche Trends.

Mythos 3: ZBB legt den Betrieb lahm

Realität: Zero-Based Budgeting kann binnen vier bis zehn Monaten von einem zentralen Team im Unternehmen eingeführt werden.
Die Sorge, dass die Einführung von ZBB mindestens ein Jahr lang die volle Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter beanspruche, erweist sich in der Praxis als unbegründet. In der Startphase schafft ein zentrales Koordinationsteam volle Kostentransparenz und legt die Zielerwartung für die nächste Haushaltsperiode fest. Gleichzeitig werden die erforderlichen Systeme angepasst und bereitgestellt. Hier kommen inzwischen digitale Tools zum Einsatz, die schnell implementierbar, funktionell und benutzerfreundlich sind. McKinsey hat mit ZBB 360° hierzu eine Lösung entwickelt, die auf der Steuerungssoftware Anaplan basiert.

Richtig ist, dass der periodisch stattfindende ZBB-Prozess im ersten Jahr etwas höheren Einsatz erfordert als eine herkömmliche Budgetierung. Dieser Mehraufwand wird aber in den Folgejahren dank der verfügbaren Technologien oft gänzlich wettgemacht. Zudem ist das ZBB-Verfahren – bei deutlich höherem Detailgrad – strukturierter und weniger fehleranfällig als die früheren „Excel-Schlachten". Um den Prozess möglichst reibungslos zu gestalten, führen Unternehmen ZBB oft schrittweise ein – etwa zunächst für bestimmte Regionen oder Segmente. Eine vorgeschaltete Piloteinführung kann darüber hinaus helfen, anfängliche Zweifel auszuräumen und Sicherheit in den Abläufen zu gewinnen.

3. Zero-Based Budgeting kann zusätzliche Einsparungen in zweistelliger Höhe generieren – auch nach vorheriger Kostensenkung



Unternehmensbeispiel
Quelle: McKinsey

Mythos 4: ZBB funktioniert nur für indirekte Kosten
Realität: ZBB lässt sich auf jede Kostenart anwenden, ob auf Betriebskosten, Vertriebs- und Verwaltungskosten, Investitionsaufwendungen oder variable Umsatz- und Marketingkosten.
Über viele Jahre hat sich die Budgetplanung von der Nullbasis fast ausschließlich für Vertriebs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten angeboten. Diese Beschränkung gilt heute nicht mehr. Mittlerweile bilden ZBB-Programme ein geeignetes Instrumentarium zur Kostenkontrolle für eine breite Palette von Unternehmensbereichen und Anwendungsgebieten (*Grafik 2, Seite 43*). Auch wenn hier und dort inhaltliche Anpassungen vorgenommen werden müssen, so haben sich doch die Stärken des Ansatzes, nämlich Planungsgenauigkeit, Detailtiefe und Schaffung von Kostenbewusstsein, über alle Bereiche hinweg bewährt.

Mythos 5: ZBB verhindert Wachstum
Realität: ZBB hilft Unternehmen in Wachstumsphasen, unproduktive Kosten entweder gar nicht erst entstehen zu lassen oder gezielt in expansionsrelevante Bereiche umzuleiten. Dadurch werden Unternehmen agiler und können rascher auf neue Chancen reagieren.
Das belegt das Beispiel eines Konsumgüterunternehmens, das seine Expansion in neue Märkte erfolgreich mit einem ZBB-Ansatz verknüpft hat: Die vorgesehenen Markterschließungen wurden im Detail auf Aktivitätenebene geplant und später akribisch nachgehalten. So wurde von Anfang an sichergestellt, dass die für das Wachstum in den neuen Märkten notwendigen Ressourcen in den Aufbau einer Kundenorganisation flossen und nicht im Verwaltungsapparat versickerten. Inzwischen wendet das Unternehmen ZBB flächendeckend in allen Länderniederlassungen an.

ZBB heute – weg mit dem Fett

Unter dem Strich zahlt sich Zero-Based Budgeting für jedes Unternehmen aus. Einsparungen von 20 Prozent sind in keine Seltenheit, wie Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen (*Grafik 3*). Ganz gleich ob Wachstums- oder Kostenaspekte im Vordergrund stehen – ausschlaggebend für den Erfolg ist eine genaue Ermittlung der wirklich wertstiftenden Aktivitäten im Unternehmen. Nur so können unproduktive Kosten wirksam reduziert und die frei werdenden Mittel zu wertschaffenden Funktionen umgeleitet werden.

Zero-Based Budgeting in der heutigen Form ist also kein Synonym für Kahlschlag oder Kostensenkung um jeden Preis. Vielmehr gilt: Wer seine Kostentreiber kennt, kann überflüssiges Fett entfernen und an den richtigen Stellen produktive Muskelmasse für sein Unternehmen aufbauen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: wigbert_boehm@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Zero-Based Budgeting verhilft Unternehmen zu nachhaltigen Einsparungen, ermöglicht einen agilen Ressourceneinsatz und macht die Budgetierung insgesamt wertstiftender.

2. ZBB setzt unproduktiv verwendete Mittel frei, die dann in das Ergebnis übernommen oder in wachstumsfördernde Bereiche umgelenkt werden.

3. Gute ZBB-Programme schaffen Transparenz, verankern den Kostengedanken in den Köpfen der Mitarbeiter und etablieren ein stringentes Steuerungsmodell mit einem standardisierten Prozess.

Autoren

Dr. Wigbert Böhm ist Partner im Münchner Büro und leitet die europäische ZBB Practice von McKinsey. Er ist spezialisiert auf die Organisation unternehmerischer Prozesse und deren Optimierung.

Dr. Hanspeter Hueter ist Associate Partner im Wiener Büro und stellvertretender Leiter der europäischen ZBB Practice von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen vornehmlich bei Transformationsprogrammen.

Dr. Frank Sänger ist Senior Partner im Kölner Büro und leitet die europäische Packaged Goods Practice von McKinsey. Konsumgüterunternehmen berät er unter anderem zu Supply Chain und Logistik.

Starke Stimmen für die Mode

The Business of Fashion und McKinsey bündeln Wissen

Imran Amed, Gründer und Chefredakteur des Blogs *The Business of Fashion* (BoF), zählt mittlerweile zu den gewichtigen Stimmen der Branche im Web. Mit mehr als drei Millionen Followern auf den Social-Media-Kanälen hat sich der News-Kanal und Think Tank zu einer zentralen Informationsquelle für Modeinteressierte und -experten entwickelt. Für sein diesjähriges Branchenevent „Voices“ in Oxfordshire in Großbritannien hat Amed jetzt McKinsey als Knowledge Partner gewonnen. Die Veranstaltung bringt führende Köpfe aus dem Modebusiness mit Vordenkern aus Wissenschaft, Technologie, Kunst und Politik zusammen, um aktuelle Herausforderungen der Branche zu diskutieren. BoF und McKinsey arbeiten derzeit an verschiedenen Marktanalysen, unter anderem an einem globalen Modeindex, der auf Daten von mehr als 500 Unternehmen basiert. Weiterführende Informationen zum Thema und zum Event gibt es auf *www.businessoffashion.com/community/voices*



Foto: businessoffashion.com

Beim Branchentreff „Voices“ dreht sich alles um das Modebusiness: In diesem Jahr ist McKinsey Partner des Veranstalters BoF.

Recruiting-Ziel: ein Drittel Frauen

Von 1.400 McKinsey-Consultants in Deutschland sind derzeit rund 350 Frauen. Zu wenig, findet die Firma. McKinsey will den Gesamtanteil seiner Beraterinnen auf mindestens ein Drittel erhöhen. Bei Neueinsteigern liegt der Frauenanteil bereits bei 40 Prozent. Um die Quote weiter zu steigern und Frauen auch langfristig für die Unternehmensberatung zu begeistern, veranstaltet McKinsey jährlich einen zweitägigen Women's Day, auf dem Studentinnen und Young Professionals den Beratungsalltag kennen lernen und spezifische Fragen klären können. Alle Informationen zum nächsten Women's Day, zu Programminhalten und Bewerbungsfristen gibt es ab 2017 auf *www.mckinsey.de*

Marketing live: Start-up trifft Berater

Berater- und Gründerszene vertragen sich nicht? Weit gefehlt. Am 22. und 23. Oktober 2016 trafen sich Marketeers aus Konsumgüter- und Technologieunternehmen mit McKinsey-Beratern in Berlin, um gemeinsam eine Marketingstrategie für das Start-up *Elephant Gin* zu entwerfen. Auf der Agenda des Workshops standen digitale Marketingtrends ebenso wie Marktbewertungen und Kundensegmentierung. Aufgabe der Teilnehmer war es, eine Zielgruppenanalyse für das neue Produkt durchzuführen und daraus eine Marketingkampagne zu gestalten. Zugleich erhielten sie Einblicke in die aktuelle Marketingarbeit von McKinsey. Mehr zu den Workshopangeboten von McKinsey gibt es auf *www.mckinsey.de/events*

Voll vernetzt: 18 Jahre McKinsey College

Das McKinsey College wird volljährig – und mehr als 100 Ex-Praktikanten folgten der Einladung nach Kitzbühel, um mehr über die Aktivitäten „ihrer“ Firma zu erfahren – vor allem die digitalen: Im Workshop „Internet of Things“ konnten die Teilnehmer innovative Produkte testen, die bereits jetzt im Handel erhältlich sind: etwa eine Zahnbürste, die via App Hinweise zum besseren Zähneputzen gibt. In der anschließenden „Connectivity Challenge“ gab es Gelegenheit, eigene Ideen zur Vernetzung von Alltagsgegenständen via Internet zu entwickeln. Alles Wissenswerte rund um das Angebot des McKinsey College und die Liste weiterer Förderprogramme für Absolventen findet sich auf *www.karriere.mckinsey.de*

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wir freuen uns auf Ihre E-Mail: klaus_behrenbeck@mckinsey.com

Impressum

Herausgeber
Dr. Klaus Behrenbeck
McKinsey & Company, Inc.
Consumer Industries & Retail Group
Christophstraße 17
50670 Köln
Tel.: +49 (0)221 208-7270

Redaktion
Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH
Hamburg
www.mexmedien.de

Druck
Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen
Bram Belloni, businessoffashion.com,
Daimler AG, *Getty Images*, *iStock,*
Tommy Hilfiger, McKinsey

Hat sich Ihre Adresse geändert?
Bitte E-Mail an: akzente@mckinsey.com
www.mckinsey.de/akzente

Consumer Industries & Retail Group
Dezember 2016
Designed by MEX Medienbüro EXTERN GmbH

www.mckinsey.de/akzente